

إدارة المستشفيات
منظور تطبيقي
الإدارة المعاصرة
المدير المعاصر
المهارات الإدارية
الجزء السادس
الأستاذ الدكتور
محمد عبد المنعم شعيب

إدارة المستشفيات
منظور تطبيقي

# الإدارة المعاصـــرة
# المدير المعاصر
# المهارات الإدارية

## الجزء السادس

الأستاذ الدكتور
محمد عبد المنعم شعيب

**بطاقة فهرسة**

**فهرسة أثناء النشر إعداد الهيئة العامة لدار الكتب والوثائق القومية**

**إدارة الشئون الفنية**

شعيب، محمد عبد المنعم

الإدارة المعاصـــرة.. المـــدير المعاصـــر.. المهـــارات الإداريـــة/

أ.د. محمد عبد المنعم شعيب.

- ط١- القاهرة: دار النشر للجامعات، ٢٠١٣.

مج٦ ؛ ٣٥٠ص ؛ ٢٩.٧سم.

تدمك: ١ ٤٧٥ ٣١٦ ٩٧٧ ٩٧٨

"في رأس العنوان: إدارة المستشفيات، منظور تطبيقي".

١- المستشفيات - إدارة

أ- العنوان ٦٥٨.٠٤٨

* تـاريخ الإصـدار: ١٤٣٥هـ - ٢٠١٤م
* النـــــاشر: دار النشر للجامعات - مصر
* الطبعـــــة: الأولى ٢٠١٤
* حقـوق الطبـع: محفوظة
* رقـم الإيـداع: ٢٠١٣/٢٤٣٢٩م
* الترقـيم الـدولي: ISBN: 978 - 977 - 316 - 475 -1
* الكـــــود: ٢/٣٨٠



**دار النشر للجامعات**



الإدارة: ٤٢ ش رشدي (برج جوهر) - تليفاكس: ٢٣٩٢٩٨٧٨

المكتبة والتسويق: ١٤أ ش الجمهورية - عابدين - ت: ٢٣٩١٢٤٢٠

ص.ب (١٣٠ محمد فريد) القاهرة ١١٥١٨

E-mail:darannshr@hotmail.com - web: www.darannshr.com

# مقدمة استهلالية

بسم الله خير السماء .. بسم الله الذي لا يضر مع اسمه شيء في الأرض ولا في السماء .. بسم الله على نفسي وديني .. بسم الله على اهلي ومالي .. بسم الله كل شيء أعطانيه ربي.

يستوقفني كثيرًا ما بداخل الموروثات والأساطير من عبق القيم والتراث .. وربما كانت حكاية طائر العنقاء - بمعاملات الحقيقة فيها - هي من أكثرها رسوخًا .. حيث يظهر هذا الطائر وفق ما يقول الرواة كل مائة عام أثناء حلول الربيع .. فبظهوره تتفتح الرياحين والورود، وينشد الكون ترانيم روحانية، وبفعل حبوب اللقاح يبعث هذا الطائر من جديد؛ ليملأ الدنيا بشدوه، ويستمطر للجرداء سحابات تخضرها وتينع ثمارها.

ومن فضل الله علي أن منحني في كل فترات التحول في حياتي من كان لهم مثل افضال هذا الطائر؛

بداية تفتحت عيناي على معاملات التقوى والورع التي غرسها بداخلي .. من كان في حال حياته قدوتي ومثلي الأعلى .. شرفني بحمل اسمه .. في عنقي له الكثير .. ليته كان بجواري وقت الحصاد؛ ليجني معي ما زرع بيديه وأثمر لي .. والدي .. طيب الله ثراه.

**المرحوم الأستاذ / عبد المنعم عبد العزيز شعيب**

من فيض علمه تولد لدي اليقين أن هذا العطاء الإلهي ذا النسيج العجيب، هو المرآة الكاملة لصحة الإنسان .. إنه الجلد آية الصحة والجمال .. بصيرة المؤمن لإله التوحيد والعز والجلال .. حبب لي هذا التخصص الدقيق، وارتضيته وارتضاني راهبًا في محرابه.

**الأستاذ الدكتور/ حسن الحفناوي**

بحكم تكوينه الفطري المتمازج مع عطائه الذي لا ينضب .. فهو دائمًا الرائد .. أتلمس أياديه وصنائعه، التي أتاحت لي دراسته والدراسة معه، ومراقبته عن كثب، والتمثل به .. اختار طريقًا مهد لي الكثير من مناهج وطرق التفكير، وأصبح نمط حياة يومي .. أستاذ الطريقة المنهجية في التفكير، والتمثل به والتعليم والتعلم .. والتقويم الذاتي.

**الأستاذ الدكتور/ حيدر عباس غالب**

**ومثلما صاغ فقه الحياة بداخلي تجارب شديدة الثراء، صاغها أشخاص كانت لميادين العطاء تأثيرات شديدة الفاعلية، التي بفضل الله وعونه كانت الفرصة الكبرى لرد الجميل لمصر**

بداتها ضابطًا طبيبًا بالمؤسسة العسكرية بالمناطق المركزية والتشكيلات الميدانية، مرورًا بمسار الحياة الجامعية؛ ما بين كلية الطب بجامعة بنها (مدرسًا)، وكلية الطب جامعة المنوفية (استاذًا مساعدًا واستاذًا ورئيسًا لقسم الأمراض الجلدية والتناسلية وعميدًا للكلية) ممارسًا ومشاركًا في الأنشطة المتعددة تعليميًا وبحثيًا وخدميًا وعلاجيًا بالمستشفيات الجامعية .. جامعات عين شمس، بنها، والمنوفية، والهيئة العامة للمعاهد والمستشفيات التعليمية بوحداتها المركزية بمحافظة المنوفية.

ولتجربة العطاء في المجال التطوعي سمات وفقني الله لأن أحظى بها .. ضمت في مجموعها عوامل انصهار التجربة وصقلها، والتي انصبت في روافد، منها نقابة الأطباء .. وكذلك اللجان الصحية والتعليمية بالهيئات والمؤسسات المتخصصة .. والجمعيات العلمية والجمعيات الخيرية المحلية، مثل الجمعية الطبية المصرية للأمراض الجلدية، وجمعية أصدقاء مرضى الأورام، وجمعية أصدقاء مرضى السكر، والجمعيات العالمية الطبية، مثل المجلس العالمي للمعنيين بالعلاج بالأعشاب والمصادر الطبيعية بجمهورية الصين الشعبية، والمجلس العالمي للتعليم الطبي والممارسة المهنية بالولايات المتحدة الأمريكية.

معرجًا على تجربة العمل في المؤسسات الطبية الخاصة، ابتداء من رئاسة مجلس إدارة المركز الطبي بالعجوزة، ثم المراكز الطبية المتخصصة، التي ظهرت في مطلع السبعينيات، كنواة للمستشفيات الفندقية ومؤسسات السياحة العلاجية، والتي كان مذهب التميز فيها تطبيق نظريات الإدارة الحديثة، وانتهاء بأحدث تلك التجارب، وهي رئاسة المجلس الاستشاري لمركز العلاج الطبي بجدة بالمملكة العربية السعودية.

تلك كانت روح الإدارة التي تمرست أسسها وطبقت المردود النظري لفلسفاتها، وأخذت خاصيتها من الأصدقاء الأعزاء في علم الإدارة في مجال علوم الإدارة والمحاسبة والاقتصاد.

أ.د/ حسن غلاب، أ.د/ محمد رضا العدل، أ.د/ علي محمود عبد الوهاب، أ.د/محمد كمال أبو عجوة، أ.د/ إجلال عبد الحافظ، أ.د/ صديق عفيفي، أ.د/ جمال المرسي، أ.د/ محمد البنا.

بقى لها ولهم الاعتراف بالجميل الدائم .. أن الحب أساس الحياة .. إنها الرفيقة .. صديقة العمر .. توأم الروح .. المديرة صاحبة البصمات الكبرى في إدارة حياتي .. من كانت دائما الأم .. الأخت .. الابنة .. الصديقة .. من أوصلت كل شيء لمعاملات التقديس والقدسية .. من تفردت بالقدر والمقدار .. السيدة التي صبت من دوحة مشاعرها وإخلاصها لتثري في مشاعري حب أبنائي أحمد .. ونيفين .. ومي.

تلك كانت رحلتي ما بين الأشخاص والأفكار والتجارب وميادين العطاء .. لتبقى وتؤثر خاصية التعليم والتعليم التي ينبغي أن تتسم بالتبادلية اللاحدودية؛ حتى نظل ننهل منها في المعرفة، والتي أتيقن أنها مازالت في مهد دروبها، وأستشعر كثيرًا من ضيائها في ملتقى الأبناء من غير صلة الدم .. كانوا دائمًا في كل موقع .. التفوا حولي .. ما بداخلهم لي دائمًا أقوى من الحب.

وما تطالعونه الآن في هذا الكتاب .. إن هو إلا ترنيمة حب صادقة .. صاغها بعض منهم بشفافية، استشعرها منهم في كل كلمة ساهم فيها أساتذة وأصدقاء وطلبة وأحباب من ذوي الخبرة في هذا المجال، في مجال إدارة المستشفيات.

ولست أملك أمام كل هذه المنح والعطايا إلا أن أسجد الله شكرًا، سائلا إياه أن يمن عليّ أن أكون من عباده المخلصين، ممن يحملون نفسًا صافية راضية .. تسمو بخير قلب شاكر .. وخير لسان ذاكر .. وخير جسد عابد .. وصلى اللهم على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم .. آمين.

**أ.د/ محمد عبد المنعم شعيب**

**عميد كلية الطب - جامعة المنوفية**

بسم الله الرحمن الرحيم

# انطباعات المتلقين – لمحات الدارسين

بسم الله خير السماء .. بسم الله الذي لا يضر مع اسمه شيء في الأرض ولا في السماء

بسم الله على نفسي وديني .. بسم الله على أهلي ومالي .. بسم الله على كل شيء أعطانيه ربي ..

كما استوقفني في الطبعة الأولى ما بداخل الموروثات والأساطير من عبق القيم والتراث .. والاعتراف بفضل من كانت لهم الأيادي البيضاء على مكونات شخصيتي - فإنه قد استوقفني في مقدمة الطبعة الثانية، جميل ما تركه داخل نفسي من أثر ممنون، انطباعات أبنائي الطلاب الدارسين على مدار خمس سنوات، تعايشها معهم في محراب العلم.

**وكان ذلك فضل آخر من أفضال الله عز وجل**

**يرسخ فترة أخرى من فترات التحول في حياتي**

**جعلتني أعشق تدريس هذه المادة**

وكانت انطباعات المتلقين، ولمحات الدارسين، التي عبروا عنها من كلمات صادقة وعبارات قصيرة .. ما جعلها وسام شرف على صدري .. أقدم به للطبعة الثانية بعد الإضافات العلمية لصفحات الكتاب التي نحاول أن ننهل منها جميعًا ولا سبق ولا فضل لأحد إلا لله عز وجل.

يا من أيقظت عقولنا من غفوتها ..

يا من أثريت فكرنا فتحول من التفكير التقليدي إلى التفكير المبدع والمبتكر ..

يا من أضأت لنا الطريق فسرنا على دربك .. بشمعة الحب .. نضيء لنا ولمن حولنا ..

حان وقت الحصاد ..

- نتأمل نلاحظ نستلهم من كل الموارد .. كل الأفكار .. ندرس علم الظاهر.

نتساءل، ونسأل أنفسنا دائمًا .. كيف ولماذا؟ .. نبحث عن الإجابات الكثيرة في كل المصادر.. محاولة للوصول إلى علم الحقيقة.

نسلك بأشخاصنا .. متحملين مسئوليتنا على عاتقنا .. في دروب كل الخيرات؛ حتى نمسك الثبات بأيدينا .. والاستقرار بأذهاننا .. فيكون ذلك هو علم اليقين.

- لقد أرسيت فينا منهج تحديد العلاقات التعليمية في المدمج بين شطري المادة .. العلم الجاف والفكر الفلسفي الإنساني .. في حلقات تطبيقية ميكانيكية متصلة ومستمرة .. ومن التتابع المنطقي .. وتفجير الطاقات.. وتنمية الملكات .. وإظهار القدرات واستنتاج العلاقات والارتباطات .. التي تؤثر وتتأثر بمعايشة حال الطبيعة .. والاقتداء بمن سبقنا في هذا المجال .. وكبت جماح الرغبات الفردية .. وصولا إلى عمق الإثراء الفكري الجماعي .. الذي يتحقق به إلهام الريادة.

- لقد زرعت فينا وازعًا دينيًا جعلنا قادرين على الاكتشاف ..

إن الخلق لا يأتي من عدم ولكن من مكونات الخالق سبحانه وتعالى .. وإن الاختراع ليس بالضرورة نتاج عقلية عبقرية، ولكنه تكليف من المولى عز وجل للمستحقين أصحاب العقليات السوية .. في زمن لا يؤمن بالغيبيات، ويتعامل بالمنحنى المادي في جماد العلوم .. فأصبحنا نرى الله في كل شيء.

- لقد أبحرنا معك أثناء الدراسة .. في بحر كنا نحسبه عميقًا وعنيدًا .. ولكنك أعددتنا كي نغوص في الأعماق ونبعد عن السطحية .. ونسبح قادرين على تجاوز الحواجز ومواجهة الأمواج .. علمتنا كيف يكون الإبحار في الظلمات ببوصلة البصيرة لا الإبصار .. وبحكمة أعطني سنارة وعلمني الصيد .. ولا تهبني كل يوم طعمة سمكة.

- أكدت بداخلنا - من خلال تعايشنا معك في قصص المداخل ووسائل الإيضاح وردود افعالنا لها - ان قدرتك وزملاءك من الأساتذة الأفاضل على التعليم .. ليست بأفضل من قدرتنا على التعلم .. وأن قدرتكم على الإنارة .. ليست بأكثر من قدرتنا على الاستنارة.

- لقد غيرت بداخلنا مفهوم الامتحان .. وأصبحنا نتعامل بمقياس المعلومات وقياس التفاعلات التي نعيشها ونتعايش معها يوميًا مع متغيرات الحياة .. وتبدلت نظرتنا الضيقة للامتحان بمفهوم كامل متسع .. إن أجمل ما أصبحنا نفكر فيه ليس الامتحان ذاته .. ولكن ماذا نفعل بعد الانتهاء منه .. من أجل استمرارية التعليم والتعلم.

- بكل معاني الاعتراف والعرفان .. والتقدير والاحترام .. وبكل ما علمتنا إياه .. كيف أن الرأي والرأي الآخر .. والنقد البناء .. هو التعبير الصادق عن كلمة شكرًا .. هل لنا أن نسأل عن احتياج .. أين البعد الثالث في منظمة إدارة المستشفيات .. من تطبيقات عملية في استخدام الحاسبات الآلية .. من إدارة خدمات الجراحات الحديثة غير التقليدية .. من تقنين المسار المتوازي في العودة إلى العلاج الطبيعي، والتطلع إلى العلاج الوقائي بالجينات الوراثية .. من التفاعل بين الاهتمام بالنفس البشرية والإلمام بتكنولوجيا الأجهزة الطبية الحديثة .. من الدمج المطلوب بين ركيزة العلوم النفسية والاجتماعية والاقتصادية في علم الإدارة .. حتى نصبح كما أردت لنا متميزين في عقولنا .. متفردين في آرائنا .. نملك القدرة على التبوء لغد أفضل نحلم به جميعًا.

**طلاب الدراسات العليا**

**دبلوم إدارة المستشفيات ـ كلية التجارة**

**جامعة عين شمس (٢٠٠٢ - ٢٠٠٥)**

# الثمار الناضجة تنضج في حينها

أحبابي .. أبنائي .. زملائي .. أصدقائي

قد تتضارب المشاعر ما بين الخوف والحيرة والبداية والنهاية قبل إصدار الطبعة النهائية من كتابي (إدارة المستشفيات منظور تطبيقي) .. في الإجابة عن سؤال بات محيرًا لي .. هل هذا العمل يليق بكم؟ هل نضجت ثماره؟ هل حان أوان قطافها؟ هل آن وقت تقديمها، لمن يستحقها ويسعى جاهدًا لاقتنائها؟

وقد تأتي الإجابة في الشعور الكامن بداخلي أن الثمار لا تنضج إلا ببذل الجهد وسخاء النفس، والالتزام بالطبيعة المحبة للخير والجمال والحق .. بين العطاء والاستجابة للنداء في محراب العلم .. وأن النضج لا يتوقف؛ فهو دومًا يحتاج إلى بدايات جديدة في أوقات لا نهاية لها .. فالنهايات تصنع البدايات .. وهكذا فإن "الثمار الناضجة تنضج في حينها".

والنضوج غاية ووسيلة .. آية وفضيلة .. هدف وعزيمة ..

النضوج غاية ووسيلة .. فكرة وفلسفة ومعايشة .. قدرة على التفكير بمستوى إبداعي ملائم للفكرة ذاتها .. سمة من سمات التميز والتفوق الإنساني .. ثمرة الاحتكاك والممارسات الاجتماعية ومحصلة ردود الفعل ونتائج الأعمال .. مردود صقل التجارب الشخصية الحقيقية وبلورتها، بناء على معطيات بيئية مجتمعية .. تصرفات بما يفوق الإمكانيات المحدودة للإنسان .. الاهتمام بالرأي الآخر والاعتماد على القناعة الشخصية.

النضوج آية وفضيلة .. اكتمال الصلة بالخالق في التسليم لتدابيره والإخلاص في التوكل عليه .. فكر شمولي على أساس العقيدة الربانية، وتأثيرها في القناعات السلوكية .. مزيج من النضوج الفكري والصفاء النفسي والفهم الصحيح لطبيعة الكون، مرتبط ارتباطًا وثيقًا بالمعايشة الروحانية .. سنة الحياة في طلب العلا؛ إرضاءً للخالق وتحقيقًا للذات، فهو يتطور ويزداد وعيًا وإدراكًا لمسايرة تطورات الحياة.

النضوج هدف وعزيمة .. يقف وراء كل نص جديد أو سلوك إعلامي جديد .. تجسيد للأفكار والكلمات والمعاني وتواردها استجابة لاحتياجات طالبيها .. تصرف بعقلانية ورشد وحكمة ووعي .. الوصول إلى مفاهيم وتصورات جديدة في مختلف مجالات الحياة .. يتواجد في كل وقت وأي وقت ولا يرتبط بزمان ولا مكان ..

ولعلي قد أكون تحققت بكم وبفضلكم ومن أجلكم من الإجابة عما كان يرد بخاطري من استفسار .. هل هذه الثمار قد حان قطافها .. وقد أيقنت أن "الثمار الناضجة تنضج في حينها".

**أ.د محمد عبدالمنعم شعيب**
عميد كلية الطب – جامعة المنوفية
(٢٠١٣)

# على سبيل التقديم

## إلى الرواد المبدعين المبتكرين حقًا
## إلى السائرين على نهج الابتكار الإبداعي والريادة صدقًا
## هذه هي حقيقة الأمر

# دعم القيادات

# في إعداد الذات الشخصية الإنسانية .. توقي المشكلات

الإدارة المعاصرة ليست إدارة حل مشكلات ولكنها إدارة توقي المشكلات.. وهذه مسئولية قيادية في المقام الأول.. لذا كان توجيه الدعم المطلوب للقيادات في أي المواقع الخدمية الإنتاجية.. السياسية الاقتصادية.. التخطيطية التنفيذية.. على كل مستويات الإدارة العليا أو الوسطى أو الإدارة التنفيذية أو الإشرافية.. هو دعم القيادات في إعداد الذات الشخصية الإنسانية.. وتتمثل هذه التوجهات في جوانب إدارية نظامية تنظيمية.. مهنية وظيفية.. تقنية فنية.. في إطار الأسس والمحددات الإدارية الداعمة للقيادات المعاصرة.

- دعم القيادات في القدرة على ترسيخ وتوسيع قاعدة مفهوم إعداد الذات الشخصية الإنسانية.. وجعلها موضع اهتمام ليس فقط القادة بل والمرؤوسين باعتبار ذلك أمر تأهيلي يهدف إلى المساهمة بصورة تطبيقية في حل المشكلات الشخصية والمؤسسية ومواجهة الأزمات الخارجية.
- دعم القيادات في القدرة على جعل الآخرين.. ليس فقط يعملون ما يريدون بل ويحبون ما يعملون.
- دعم القيادات في القدرة على التفكير بمنطق النتائج والغايات.. ثم التفكير في أفضل السبل لتحقيق النتائج المرجوة.
- دعم القيادات في القدرة على معالجة الموضوعات.. بدلالات ذات مغزى ومعنى تولد شعوراً بالاطمئنان والاعتزاز بالعمل.
- دعم القيادات في القدرة على تبني الدور الجماعي في حل المشكلات وذلك بتقدير الذات الشخصية الإنسانية واحترامها وصيانتها من الهفوات أو الأخطاء.. لتحقيق القصد المنشود من التوافقات الشخصية البينية.
- دعم القيادات في القدرة على استثارة الرغبة الجادة.. في تنمية المعلومات وصقل الخبرات وصنع واتخاذ القرارات الرشيدة.
- دعم القيادات في القدرة على تنفيذ سياسات القوى العاملة.. بروح قيادية متوازنة عادلة في الاهتمام بالعاملين في المناحي الوظيفية والعلاقات الاجتماعية والتحفيز المستمر وإثارة الدوافع.
- دعم القيادات في القدرة على تحقيق التوازنات الشخصية ما بين رقابة الطموحات وضبط التصرفات في معدلات الأداء بقدر تحمل المسئولية والاعتراف بالخطأ بقدر العمل على تصويبه.
- دعم القيادات في القدرة على الالتزام السلوكي.. في بناء مجال أخلاقي الذي يخفف من التوتر وضغوط العمل ويوفر مناخ صحي إيجابي للعمل.

- دعم القيادات في القدرة على تحقيق الولاء التقاربي.. لا الولاء التباعدي بين الأفراد.. يمنع الضغوط النفسية والصراعات الوظيفية وإهدار الوقت وإشعال نار الفتنة.. وذلك بمعاملات التمازج التام بين القيادة والإدارة.. القيادة بممارسة العمل مع الأفراد والإدارة بما تمنحه للقيادة من سلطة.
- دعم القيادات في القدرة على التعامل مع الأخطاء بمناهج وخطوات إدارية جديدة لا تكتفي بالرد التسويفي أو عدم الاستجابة الفورية.. بل التعامل معها من أجل الاستفادة مستقبلا لتجنب مثل هذه الأخطاء بعيدًا عن الأعراض المرضية من الإحباط وزعزعة الثقة.
- دعم القيادات في القدرة على الاستعانة بالاستشاريين من كبار السن ذوي الخبرة الذين يتمتعون بالحكمة والمعرفة بأصول فن الإدارة ومهارتهم في توفير الوقت والتفكير الهادئ والاستماع الجيد.. والاستفادة من حكمتهم في علاج المنازعات والتعامل مع ظواهر الفساد السلوكي الأخلاقي.
- دعم القيادات في القدرة على الاعتداد بالذات الشخصية الإنسانية.. في مصداقية وتماسك وفاعلية الأداء والذي يحقق الإنجاز بالطاقة الأفضل والخبرة الأكفأ والخدمات المتميزة.
- دعم القيادات في القدرة على تطبيق أسلوب الدفع المعنوي.. من الحث وبث روح الحماس بين المرؤوسين وتوجيه الأنشطة في إطار تعاوني تكاملي من أجل تحقيق الأهداف بمقاييس العدل والحزم والإشراف والمراقبة والتحفيز الإيجابي.
- دعم القيادات في القدرة على توافر مصدر خصب للقيادات البديلة من الكوادر المؤهلة المدربة المتفرغة والمعدة إعداد سليم بالأساليب الإدارية الحديثة لأداء مهامها في مواقعها القيادية وتوفير المعلومات الموضوعية للقيادات الشابة الفعالة.
- دعم القيادات في القدرة على القيام بالأدوار المتعددة.. الإشرافية والاتصالية والرقابية داخل وخارج المؤسسة بكفاءة وفعالية تحقق أهداف المؤسسة أو المنظمة والمجتمع المحيط.
- القدرة على توجيه طاقات العاملين باتجاه الأهداف.. والاهتمام بتقييم الأداء وتقنياته ومراجعة النتائج على الأهداف الموضوعة.
- دعم القيادات في القدرة على التعامل مع المرؤوسين.. بوعي تام وكاف ومدرك لمدى الاستفادة الحقيقية المرضية التي ينشدها كافة المرؤوسين والتي تقدم لهم بالمستويات اللائقة والملائمة والمطابقة لاحتياجاتهم والمؤثرة إيجابياً على السلوك العام والشخصي، والمؤدية إلى التنمية الإدارية البشرية التقنية الفنية المعلوماتية الثقافية.
- دعم القيادات في القدرة على شحن الطاقات للجميع.. بما يناسبها من توازن بين الطاقات الجسدية والعقلية والذهنية والعاطفية والنفسية والاجتماعية والروحية.. في دورة متكررة كاملة يومياً.
- دعم القيادات في القدرة على تحديد مكونات عمليات التطوير.. لاختيار أفضل العناصر الرئيسية بما يكفل زيادة كفاءة النظم وتحقيقها للأهداف المؤسسية الكلية والفرعية.
- دعم القيادات في القدرة على حل المشكلات.. في إطار ارتباطي بالتنبؤ بها قبل حدوثها والإعداد لمواجهتها وقبول التحدي الذي تفرضه والنظر إليها على أنها فرصة لاختبار القدرات الإدارية.

وهكذا فإن إعداد الذات الشخصية الإنسانية.. يكمن أولاً في البحث عن دواخل حقيقة الذات الشخصية الإنسانية.. وهو علم له مرجعيته السيكولوجية الاجتماعية العقائدية.. ويتيح الفرصة لمعاينة أو مشاهدة نجاح الارتباطات الإنسانية الإدارية.. وإن معرفة الذات الشخصية الإنسانية هي أقصر الطرق لبذل الجهد لإعدادها وتحقيق ارتباطها من أجل نجاح السياسات الإدارية الشخصية والمؤسسية.. تخطيطاً وتنفيذاً ورقابة.. والبحث عن الذات الشخصية الإنسانية يكمن في معرفة من أنت.. هل أنت ما هو أنت عليه الآن.. أم أنت ما تظن أنه ما ستكون عليه في الغد.. أو أنت ما يظنه رؤساؤك ومرؤوسيك وأقرباؤك ورفاقك فيك .. والبحث عن الذات الشخصية الإنسانية يتطلع دائماً إلى الارتباط ما بين من أنت وأين أنت

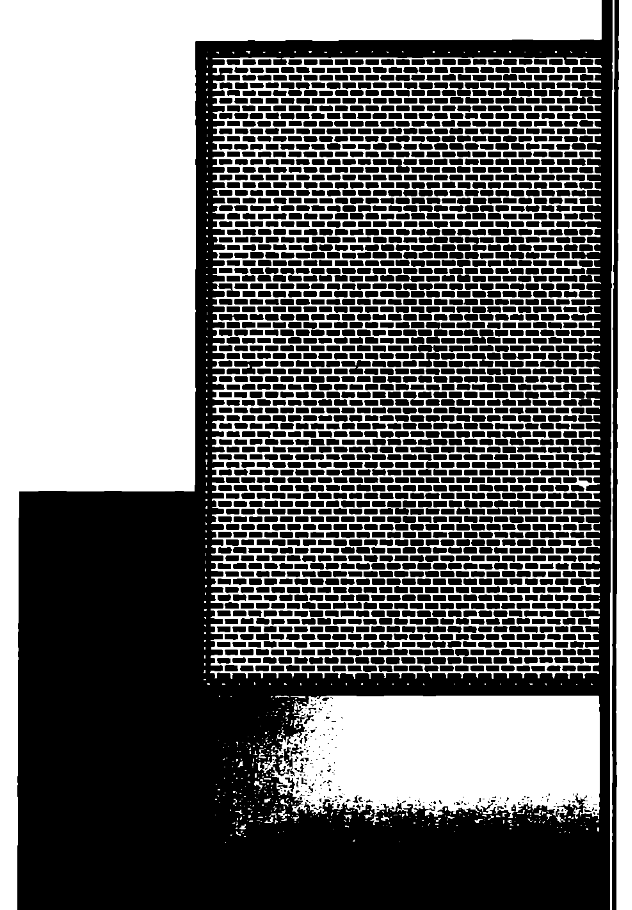
من رباط فاعلية التغيير والمنظومة الاجتماعية.. والارتباط بالتأثيرات النفسية في المواقف الإدارية المتعددة والمتغيرة في مناخ العمل المحيط.. والمرابطة في حسن استخدام الموارد المتاحة والعلاقات السلوكية القائمة.. وإن عرفت من أنت فإنك سوف تكون قادراً على اكتساب قدراتك وفهم السبيل للارتقاء بها وسهولة الاعتراف بالأخطاء والسير قدماً نحو الصواب دائماً.. وقطعاً ستكون أكثر التزاما بالسلوك السوي القويم.. وهكذا تكون قد أعددت ذاتك الشخصية الإنسانية في تجنب الأخطاء والبعد عن المعاصي توقي المشكلات.. لأنك إذا عرفت من أنت يقيناً ستعرف من ربك وتحرص على رضاه وتوفيقه في كل مراح حياتك الشخصية والعملية.

حكم مأثـورة :

- أنظر في مرآتـك ترى العجب.. الكل في ذاتـك قد احتجب
- من صحت بدايته أشرقت نهايتـه
- إذا أردت أن تعرف مقامـك فانظر أين أقامـك

عن الإمـــام "الجـــازولــــي" ـ رضي الله عنه

أ.د. محمد عبدالمنعم شعيب
عميد كلية الطب
جامعة المنوفية



إن عرفت من أنت فإنك سوف تكون قادراً علي اكتساب قدراتك وفهم السبيل للارتقاء بها وسهولة الاعتراف بالأخطاء والسير قدماً نحو الصواب دائماً .. وقطعاً ستكون أكثر التزاماً بالسلوك السوي القويم .. وهكذا تكون قد أعددت ذاتك الشخصية الإنسانية لتجنب الأخطاء والبعد عن المعاصي وتوقي المشكلات.

# المدخل السابع والخمسون

## الإدارة المعاصرة.. المدير المعاصر.. المهارات الإدارية

## CONTEMPRARY MANAGER
## ADMINSTRATIVE SKILLS

- المستشفى المعاصر.. مستشفى الغد
- الإدارة المعاصرة.. مستشفى الغد
- المدير المعاصر.. مستشفى الغد

المستشفى المعاصر.. الإدارة المعاصرة.. المدير المعاصر

- توطئة:
  - النظرة الواقعية .
  - المنهجية التعريفية.
  - المنهجية الإدارية.
- المحددات الإدارية :
  - التحدي.. الاحتياج
  - المواجهة.. التغيير
  - الدعم.. التميز
- الإستراتيجية التطبيقية:
  - الدواعي.. التخطيط.
  - التوجهات.. التنظيم.
  - الإدارة.. الجودة.

# المستشفى المعاصر.. مستشفى الغـد

# CONTEMPORARY HOSPITAL
# HOSPITAL TOMORROW

**المستشفى المعاصر.. مستشفى الغـد**
**المحتوى العلمي**

- توطئة :
- المستشفى المعاصر.. نظرة واقعية:
- المستشفى المعاصر.. المنهجية التعريفية (التنظيمي.. الوظيفي)
- المستشفى المعاصر.. المنهجية الإدارية (الهيكلة التنظيمية.. النظم الرقابية.. معاملات الربحية)
- المستشفى المعاصر.. المحددات الإدارية:
- التحدي.. الكنولوجيا الحديثة
- المواجهة.. الإدارة الحديثة.. التغيير
- الدعم.. القوى العاملة.. التميز .
- المستشفى المعاصر.. الاستراتيجية التطبيقية (إستراتجية التنفيذ.. منظور تطبيقي)
- المستشفى المعاصر.. دواعي التنفيذ.. التخطيط.
- المستشفى المعاصر.. توجهات التنفيذ.. التنظيم.
- المستشفى المعاصر.. إدارة التنفيذ.. الجودة.
(التنمية الإدارية.. البشرية.. التقنية.. البيئية.. المجتمعية).

**المستشفى المعاصر.. مستشفى الغـد**
**المحددات التعريفية**

- المستشفى المعاصر.. نظرة واقعية.. هي مرحلة من مراحل التطور في خدمات المستشفيات.. من المستشفى كمأوى لتلقي العلاج.. إلى المستشفى الحديث باستخدام الأجهزة الحديثة.. إلى مستشفى الغد بأدوارها الخدمية المتعددة.. العلاجية الوقائية التدريبية البحثية ومحاورها الإدارية الأكاديمية.. إلى مستشفى التكامل الخدمي الصحي بتفاعلها المجتمعي.. المستشفى المعاصر "القلب المهني الاقتصادي للممارسة الطبية".
- المستشفى المعاصر.. المنهجية التعريفية.. حددت باندماج المحددات التعريفية الإدارية النظامية التي تختص بتخطيط المستشفي كمؤسسة أو منظمة أعمال.. والمحددات التعريفية الإدارية التنظيمية التي تختص بممارسة وظائف خدمات المستشفى في تعريف إدارة مستشفى الغد على أنها إدارة حديثة معاصرة لتحقيق الخدمات الصحية الطبية بجهود القوى العاملة الصحية باستخدام أجهزة حديثة على مستوى عالٍ من كفاءة الأداء وكفاية الإنجاز.
- المستشفى المعاصر.. المحددات الإدارية.. أكدت على التطابق بين مستشفى الغد ومنظمة الغد في تطبيق وظائف الإدارة الحديثة والتعامل مع التطور الإداري في ثلاثة ركائز إدارية.. التحدي من أجل تحديد الاحتياجات لمواكبة التكنولوجيا والتقنيات الحديثة.. المواجهة من أجل التغيير في أنظمة الإدارة وصولاً إلى الجودة.. دعم القوى العاملة الثروة الحقيقة للإدارة لتقديم منتج أو خدمة متميزة.

المستشفى المعاصر.. مستشفى الغد
المحددات التعريفية

- المستشفى المعاصر.. الإستراتيجية التطبيقية.. توجهات التنفيذ.. تحدد المؤشرات التنظيمية لتحقيق الوظائف الرئيسية للمستشفى من خلال السياسات الإدارية الخدمية الاجتماعية التنموية.. "إدارية" نظام مفتوح مركب ديناميكي.. "خدمية" تحققه بلا أخطاء طول اليوم.. "اجتماعية" ارتباط بيئي مجتمعي التنبوء بحجم ونوعية الخدمات المشاركة الصحية الاجتماعية.. "تنموية" التطوير المستمر التنمية البشرية تنمية الموارد.
- المستشفى المعاصر.. الاستراتيجية التطبيقية.. إدارة التنفيذ.. تشتمل على تحديد ومتابعة ورقابة أساليب الإدارة التنفيذية في دوائر الخدمات التي تقدمها المستشفى بمعايير الجودة.. التحسين المستمر.. تقليل التكلفة.. رضا المستفيدين.. ذلك بتحقيق الغايات والأهداف التنموية.. الإدارية النظامية التنظيمية.. المهنية البشرية التقنية الفنية.. البيئية المجتمعية من خلال محاور إحداثية للتنمية الشاملة في أطر مؤشرات التخطيط والتنظيم المستخرجة من دواعي وتوجهات التنفيذ.

المستشفى المعاصر.. مستشفى الغد
المحددات التعريفية

- المستشفى المعاصر.. المنهجية الإدارية.. العمل علي تعظيم دور الإدارة العامة والإدارة الصحية في تحقيق أهداف مستشفى الغد.. خاصة تلك المرتبطة بالصحة العامة وصحة المجتمع والتنمية البشرية.. ويتحقق ذلك من خلال ترسيخ الأسس والمبادئ الإدارية في: ماهية الإدارة.. الهياكل التنظيمية.. النظم الرقابية.. معاملات الربحية.
- المستشفى المعاصر.. الإستراتيجية التطبيقية التنفيذية.. لاتخاذ إجراءات التحول من مستشفى روتيني قائم إلي مستشفى معاصر.. بتطبيق إستراتيجيات دواعي التنفيذ وتعني بالمؤشرات التخطيطية للتغيير المطلوب وتوجهات التنفيذ وتعني بالمؤشرات التنظيمية لوضع البرامج التنفيذية.. وإدارة التنفيذ وتعني بكفاءة التنفيذ وفاعليته لتحقيق الجودة المطلوبة.
- المستشفى المعاصر.. الإستراتيجية التطبيقية.. دواعي التنفيذ.. تحدد المؤشرات التخطيطية بناء علي نتائج الدراسات الميدانية للاحتياجات الإدارية.. تلزم تصحيح بعض الأوضاع الإدارية مثل التضخم الإداري.. تعقيد الإجراءات.. عدم ملائمة التنظيمات.. تصعيد الأمور.. الأخطاء الوظيفية.. افتقاد نظم القياس.. التردد في القرارات.. سوء استخدام الموارد.. السلبية الإدارية.

# المستشفى المعاصر.. مستشفى الغد

# CONTEMPORARY HOSPITAL (C.H.) HOSPITAL TOMORROW (H.T.)

## توطئة:

## المستشفى.. نظرة واقعية:

**Hospital – Realistic Indeed View**

إن تحديد النظرة الواقعية لمستشفى الغد Hospital Tomorrow ما بين المستشفى المعاصر والمستشفى الحديث يضع مستشفى الغد في مكانها الصحيح خاصة في شريحة خاصة لقطاع الخدمات الصحية.. فهي مستشفى الغد وكل يوم له غد.. ولذا فإنها ليست لعنصر دون الآخر أو لزمن ينتهي طال أو قصر ولا تقف عند حد معين من التحديث والتطوير التقني والفني والإداري.. ولكنها مستشفى البقاء لا يعجزها ظروف مادية وتساير كل المتغيرات البيئية وتلبي كافة الاحتياجات المجتمعية.. ولذا فإن النظرة الواقعية لمستشفى الغد.. تنبع من التحول الذي حدث في كثير من النواحي الإدارية الخدمية المهنية الفنية في تحديد الأهداف وتحديد الشكل وتحقيق النتائج وتفاعل مقدمي الخدمات مع المستفيدين منها وإحداث التأثير المطلوب في المجتمع المحلي من مؤسسة أو منظمة صحية طبية إلى تنظيم صحي طبي اجتماعي يهدف إلى تقديم أقصى مستوى من الرعاية الصحية وضمان تحقيق المواطنة الصحية.. باعتبار أن "مستشفى الغد كيان اقتصادي صحي في مجتمع نام ومتقدم" Hospital Tomorrow is a Healthy Economic Entity in an Advanced Developing Society.

وإن كان مصطلح المستشفى Hospital باللغة الإنجليزية مشتقة من الكلمة اللاتينية Hospitium's التي تعني مكانًا لاستقبال الضيوف.. والذي بنى عليه تعريف المؤسسات الإدارية المعنية بإدارة المستشفيات "أن المستشفى هي مؤسسة تضم هيئة طبية ويتوفر لها تسهيلات الرعاية الطبية التي تشتمل على أسرة التنويم إلى جانب خدمات الرعاية الصحية التمريضية والتي توفر للمريض التشخيص والعلاج.. إلا أن هذا التعريف وإن كان قد يشوبه بعض أوجه القصور إلا أنه يعد تعريف وظيفي فقط بعيد عن شمولية المعنى وتكامل المبنى من الخدمات المطلوبة واهتم بتحديد الهيئة الطبية فقط دون الإشارة إلى باقي الهيئات الفنية أو الإدارية كفئات لها دور حيوي في تقديم خدمات الرعاية الصحية.. كما أن هذا التعريف قد بعد عن تحديد الدور الاجتماعي للمستشفى.. ولذا وضعت منظمة الصحة العالمية تعريف أكثر إيضاحًا لأهمية الدور الذي تقوم به المستشفى على أنها "بمثابة تنظيم طبي واجتماعي يقدم الرعاية الصحية للسكان ويشمل ذلك الجانب الوقائي والعلاجي.. وتمتد خدماته من العيادة الخارجية إلى البيئة المنزلية للمترددين.. إلى جانب كونها مركزًا لتدريب العاملين في المجال الصحي ومركزًا لإجراء البحوث الاجتماعية والبيولوجية".

وأصبح الدور الذي تقوم به المستشفى في عصرنا الحالي "المستشفى المعاصر" Contemporary Hospital يقتصر على مجرد تقديم الخدمات العلاجية تأسس على تطوير خدمات المستشفى في الإطار التعريفي الخدمي بأنها "مكان لإيواء المرضى والمصابين حيث يتم علاجهم".. إلا أن مستشفى الغد Hospital Tomorrow قد أصبح لها أدوار متعددة.. كما جاء في التعريف الوظيفي الشامل لها على "أنها تنظيم طبي متكامل يستهدف تقديم الخدمة الصحية بمفهومها الشامل وقاية وعلاجًا تعليمًا وتدريبًا.. وإجراء البحوث

الصحية في مختلف فروعها الأكاديمية والتطبيقية الإدارية والصحية".. وهكذا فإن مستشفى الغد مما تشمله من موارد مادية وبشرية تعد المكان الأول الذي يفكر فيه الإنسان حينما يحتاج إلى الرعاية الصحية العضوية والذهنية أو النفسية في مراحل العمر المختلفة للشرائح المجتمعية باختلاف فئاتها ومستوياتها وثقافتها وماديتها.. ولذا فإن النظرة الواقعية لمستشفى الغد قد خلصت إلى "مستشفى التكامل الخدمي الصحي القلب المهني الاقتصادي" Integrated Health Services Hospital– Vocational Economic Heart للممارسة الطبية والذي يمارس خدماته بصفة منتظمة مستمرة باستخدام التكنولوجيا المتطورة والتقنيات العالمية.. حيث يتوافر لهذا القلب المهني الاقتصادي أوعية دموية شريانه وأوردته التي تنقل وتمد وتغذي من الخدمات الإدارية التي في مجملها تلزم التكامل الخدمي من خدمات الفندقة والتغذية العلاجية والتسجيل الطبي وغير ذلك.. كما أن هذا القلب المهني الاقتصادي قد أصبح مسئولاً عن تغذية أعضائه من القوى العاملة الصحية بتقديم خدمات التدريب والتثقيف الصحي والتعليم المستمر.. مخاطبًا كافة أطراف الدورة الدموية الطرفية بالبيئة الداخلية والخارجية في النواحي الإدارية والمهنية والبيئية الاجتماعية.. ويصبح هذا القلب المهني الاقتصادي مسئولاً عن صحة ما يقدم من خدمات متكاملة ومترابطة في إطار اقتصادي اجتماعي عند الطلب وعند الحاجة في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة للقادرين وغير القادرين.

## المستشفى المعاصر.. المنهجية التعريفية:

**C.H. Systematic Definitions**

وفي ضوء هذه النظرة الواقعية لمستشفى الغد فقد أجمع علماء الإدارة على أنها تخضع وتطابق التصنيف التعريفي Systematic Classification للمستشفيات وهو "منهج تعريفي أقرته المؤسسات والمنظمات العلمية والعملية المحلية والعالمية المعنية بدراسة إدارة المستشفيات".. أخذًا من سابقة التعريفات وخبراتها والممارسات العملية وتطبيقاتها باندماج المحددات الإدارية النظامية التنظيمية الإدارية والوظيفية في تقديم خدمات المستشفيات.. لارتباط كلا منهما بالآخر ما ينطوي عليه من خدمات صحية طبية مجتمعية.. مع تحديد أدوات وأساليب تقديمها ورقابتها وتقويمها.

- **التعريف الإداري النظامي للمستشفيات:**

**Hospital Systematic Administrative Definition**

هو التعريف الإداري القانوني الذي ينظر إلى المستشفى كمؤسسة أو منظمة أعمال تقدم الرعاية الصحية للمترددين عليها.. ويضع هذا التعريف المحددات الإدارية النظامية للمستشفى على أنها:

- مؤسسة طبية مرخص لها رسميا.
- تقدم خدمات رعاية طبية منتظمة بمستوياتها المختلفة.
- تتم من خلال إدارة عمليات خدمية تشخيصية وعلاجية متكاملة.
- تضم هيئة طبية منظمة من القوى العاملة الصحية.
- تضم عددًا من الأسرة لا يقل عن ستة أسرة.
- تسمح ببقاء المريض بالأقسام الداخلية لمدة تزيد على ٢٤ساعة.
- تتوافر فيها الخدمات الطبية الأساسية بالتكامل مع إدارتها الخدمية.
- تتوافر فيها سجلات طبية مستوفاة يسهل حفظها واسترجاعها.

- **التعريف التنظيمي الوظيفي للمستشفيات:**

**Hospital Organizational Vocational Definition**

هو التعريف الإداري الخدمي الذي يركز على الهدف من إنشاء المستشفى وإعداد هياكلها التنظيمية التي توظف لتقديم خدمات الرعاية الصحية للمترددين عليها من الأفراد والمجتمع المحيط ويضع هذا التعريف المحددات الإدارية التنظيمية الوظيفية للمستشفى على أنها:

- مؤسسة طبية مرخص لها رسـميًا تتـيح تحقيق أهدافها وأغراضـها فـي الإطـار الصحي المجتمعي.
- تقـدم خـدمات رعايـة طبيـة منتظمـة متكاملـة.. تحـدد أهـدافها وأنواعهـا ومستوياتها بمشاركة المـستفيدين منهـا تلبية لاحتياجاتهم الحقيقية.
- تركز على احتياجات المجتمـع التنمويـة الـصحية بالتوجهـات الإداريـة البيئيـة المجتمعية.
- تؤدي الوظيفة الاقتـصادية فـي تطبيـق الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيـق مبـدأ الخدمة مقابل التكلفة.
- تؤكد على أن المعيار الأمثل المعبر عـن حسن إدارة المستـشفى هـو مـصلحة المواطنين والمجتمع.
- يتوافر فيها نظام للمعلومات حديث يسمح بالاتصالات الداخلية والخارجيـة وحفـظ المعلومات الطبية.
- تعمل على تنظيم العمـل فـي الخـدمات الطبية الأساسية والمعاونة والتخصـصية بنسب متوازنة من عدد الأسرة دون فاقد في الوقت والجهد أو المال.

وهكذا فإن نتيجة الاندماج الحادث بين التعريف الإداري النظامي التنظيمي الوظيفي قد حدد رؤيـة واضحة.. تعرف إدارة المستـشفى المعاصـر C.H مستشفى الغد .T.H بأنهـا "إدارة حديثـة معاصرة في إطار المفهوم الحديث للإدارة والعلـوم الإدارية.. توجه لتحقيق الخدمات الصحية بـأعلى مستوى من كفاءة الأداء وكفاية الإنجاز.. بتجميـع جهود تخصصات عالية متميـزة طبيـة وإداريـة وفنية.. تعمل على تجهيزات طبية حديثـة تواكـب التقنيات والتكنولوجيا العالمية".

## المستشفى المعاصر..المنهجية الإدارية:

**C.H. Systematic Administration**

من المؤكد أن منهجية الإدارة فـي مستـشفى الغد لن تختلف كثيرًا عن منهجية إدارة المستشفى على صفة العموم.. فالأسس والمبـادئ والركـائز الإدارية واحدة.. وتطبيق وظائف الإدارة وعلاقاتها الاعتمادية التبادلية لـن يفـرق بـين المستـشفى المعاصر أو المستشفى الحديث أو مستشفى الغد.. إلا أنه في مستشفى الغـد يعظـم دور الإدارة فـي تحقيق أهداف المستشفى خاصـة تلـك المرتبطـة بالصحة العامة وصحة المجتمع والتنمية البـشرية المهنية والتقنيـة.. وتأخـذ منهجيـة الإدارة فـي مستشفى الغد بتعظيم وتفعيل دور الخدمات الطبيـة المجتمعية الذي تقدمه ارتباطا مع الاسـتراتيجيات الصحية للإقليم أو الدولة.. وإن من أهم ما يـدور عن إدارة مستشفى الغـد ودورهـا فـي تحقيـق المستوى المطلوب من خدمات الرعايـة الـصحية المجتمعية بمنظورها الشمولي والتكـاملي.. هـو إيضاح محتوى ومـضمون الأسـس الإداريـة بخدمات المستشفى المعاصر – مستـشفى الغـد C.H – T.H. Administrative Principles.. في عناصر ماهية الإدارة.. الهياكل التنظيمية.. النظم الرقابية.. معـاملات الربحيـة.. النظم الرقابية.

- ماهية الإدارة.. المستشفى المعاصر – مستشفى الغد:

**C.H- T.H. Administrative Essence**

تختلف وجهات النظر والآراء عن ماهية إدارة خدمات مستشفى الغد.. خاصـة عنـد التطبيـق.. حسب موقف وتعليم وثقافة مـن يتناولهـا ومـن يتعامل معها.. سواء من جانب الهيئة الطبية أو من جانب الهيئة الإدارية.. وقد أوجد هـذا الاخـتلاف على ساحة الإدارة الصحية ظهور فريق ثالث يحسم العملية الجادة دائمة التطوير في مواجهة المتغيرات دائمة الحدوث.. ألا وهم أولئك المتخصصون فـي علوم إدارة المستشفيات.. والذين أصبحوا يعملون على توفير كوادر علمية مؤهلـة فـي فـن إدارة الخدمات المتنوعة بالمستشفيات.. وتطبيق مبـادئ وأساليب الإدارة العلمية في جميع أنظمة وعمليات وإجراءات وأنشطة الخدمات بالمستشفى.. وهـذه الكوادر هي ما يحتاجه نظام وأسلوب الإدارة فـي مستشفى الغد.. لتحقيق التوازن المطلوب ما بـين المهام الإدارية والمهام المهنية الفنيـة والخدميـة المجتمعية.

- الهياكل التنظيمية.. المستشفى المعاصر - مستشفى الغد:

**C.H- T.H. Organizational Structure**

ومن الاتجاهات التي تدعم إدارة مستشفى الغد سلامة هياكلها التنظيمية سواء الإدارية أو الوظيفية والتي تتجه حاليا إلى اختيار نموذج الهيكل المناسب للمستشفى حجمًا ونوعية.. في إطار ارتباطي بين الهيكل التنظيمي الإداري والهيكل التنظيمي الوظيفي فيما يطلق عليه نموذج الهيكل التنظيمي المعاصر Contemporary Organizational Structural Model الذي يحقق لمستشفى الغد.. استقلالية وتجميع الخدمات.. إعمال المبادئ والمفاهيم الإدارية.. المرونة في التمثيل الإداري.. توفير مناخ عمل محفز.. التفويض ومنح الصلاحيات.. الرقابة والسيطرة.. الجوانب الإنسانية والسلوكية.. الاتصالات الإدارية.. الاستعانة الاستشارية.

- النظم الرقابية.. المستشفى المعاصر - مستشفى الغد:

**C.H- T.H. Control System**

إن تفعيل النظم الرقابية في مستشفى الغد يعد من الأسس المهمة والتي أصبحت مسئولية الإدارة العليا بالقطاعات الصحية المحلية والدولية التي استوعبت واستجابت لوجوب خضوع المستشفيات على صفة العموم للرقابة.. وهي رقابة دقيقة ترتبط بمعايير محددة متجددة مع كل غد.. وتؤدي وظيفة الرقابة في المستشفيات على صفة العموم بمعرفة الرئاسات الإدارية والإشرافية وكذلك بمعرفة العاملين أنفسهم ولكن في مستشفى الغد تطبق النظم الرقابية بمعرفة هيئة رقابية مختصة خارجية.. من الإدارة الرئاسية للقطاع الصحي.. والتي يكون من أهم أهدافها تطبيق النظم الرقابية بما يتواكب عالميًا مع الوصول إلى اعتمادية المستشفيات Hospital Accreditation كمؤشر أساسي ونهائي للاعتراف بمستشفى الغد.

ولذا فإن النظم الرقابية بهذا المفهوم والمضمون والمعنى تضمن استمرارية الخدمات التي تقدمها المستشفى بمستوى الجودة المطلوب.. والذي يحقق تنشيط وظائف إدارة الجودة بالمستشفيات.. ونقلها من المعاملات الورقية (الإجراءات) إلى المعاملات التأهيلية التخصصية (الإعداد) إلى معاملات التطبيق الصحيح (الإدارة).

- معاملات الربحية.. المستشفى المعاصر - مستشفى الغد:

**C.H- T.H. Transaction profitability**

يتوجه المفهوم الحديث لإدارة مستشفى الغد باعتبار أن الربحية ليست بالضرورة أن تكون هي الهدف الأساسي لخدمات المستشفيات حتى وإن كانت الخدمة متميزة ذات تكلفة عالية أو غير نمطية ذات نوعية فندقية أو سياحية.. وذلك لأن المعاملات الإنسانية الاقتصادية تفرض نفسها على اقتصاديات الربحية في المستشفيات عمومًا سواء كانت حكومية أو استثمارية أو خيرية بتفضيل الربحية المعنوية على الربحية المادية.. وذلك أمر أساسي يخضع له إدارة مستشفى الغد.. وإن كانت هناك علاقة مضطردة بينهما.

## المستشفى المعاصر..المحددات الإدارية:

**C.H. Administrative Parameters**

- المستشفى المعاصر - مستشفى الغد.. منظمة الغد:

**C.H – T.H. Organization Tomorrow**

مما لا شك فيه أن هناك ارتباط إداري بين مستشفى الغد ومنظمة الغد.. يتمثل في الكيان الإداري والمحددات الإدارية.. وكلاهما منظمة إدارية تطبق وظائف الإدارة وأن اختلفت الأهداف والنتائج والخدمات.. إلا أنهما يتفقان على مبدأ واحد ألا وهو الغد.. ما يوفر لمنظمة الغد ومستشفى الغد الأساس والبقاء والتحديث والتطوير وتحقيق الرفاهية الاجتماعية.

تعرف منظمة الغد Organization Tomorrow بأنها المنظمة القادرة على الاستمرار والبقاء والتواجد في السوق التنافسي.. ومواجهة المتغيرات والتحديات المستقبلية ومواكبة التقدم

التكنولوجي والتحديث الإداري ونظم المعلومـات.. والتكيف مع البيئة المحيطة وتنمية مهارات القدرة على التنبؤ والتوقع مع الاستعداد الدائم والمستمر بتسخير كافة الإمكانات للحماية من أخطار الممارسات الإدارية المهنية.. وتقدم خدماتها بالأساليب والنظم في إطار المحددات الإدارية التحدي المواجهة والدعم.

وتحقق المستشفى المعاصر – مستشفى الغد الوظائف والمهام الواردة بتعريف منظمة الغد سواء من الناحية الإدارية أو التطبيقية حيث إن مستشفى الغد هي منظمة تخضع للأسس الإدارية الحديثة والتوجهات الإدارية الخدمية الاجتماعية التنموية.. تطويعًا للركائز الإدارية التخصصية الصحية المتعامل بها ومن أجلها في المستشفى.. ولذلك فإن مستشفى الغد تطبق المحددات الإدارية بمنظمة الغد باستخدام معايير الأداء الحديثة لتحقيق الأهداف التطويرية للخدمات الطبية والرعاية الصحية التي تقدمها المستشفى للأفراد وللمجتمع والتي يصعب حصرها لأنها تظهر كل يوم في صور جديدة بناء على احتياجات جديدة.. وتقدم مستشفى الغد خدماتها الصحية الطبية بالأساليب والنظم في إطار المحددات الإدارية التحدى Challenge والمواجهة Confrontation والدعم Support.

### التحدي.. التكنولوجيا الحديثة.. الاحتياج

**Challenge – Updated Technology - Needs**

يتمثل التحدي في استخدام التكنولوجيا الحديثة في منظمة الغد تفعيل المؤشرات التالية:

- الاعتماد على نظم المعلومات وتحديثه بتحطيم قيود الوقت والمساحة.
- دعم الاتصالات الحديثة بالتكامل والتنسيق بين الجهات الداخلية والخارجية.
- إعداد وتنفيذ البرامج التدريبية لصيانة الموارد البشرية.
- توفير مبني صحي متكامل هندسيًا وفنيًا وتوفير الأمان.

كما يتمثل استخدام التكنولوجيا الطبية الحديثة في مستشفى الغد في تطبيق المؤشرات التالية:

- إنشاء ودعم شبكة اتصالات ونظم معلومات متكاملة.
- استخدام تقنيات علمية وتكنولوجيا حديثة في التشخيص والعلاج والإدارة.
- توفير التجهيزات والمعدات الحديثة الطبية والفنية.
- تفعيل خدمات التسويق الطبي بالأسلوب الإعلامي الإرشادي التوجيهي.

### المواجهة.. الإدارة الحديثة.. التغيير:

**Confrontation – Updated Administration - Change**

يتطلب التغيير في الإدارة الحديثة بمنظمة الغد تفعيل النظم الإدارية التالية:

- الإدارة بالتمكين.. الإدارة بالتفويض.. البعد عن المركزية.. الاعتماد على التخصص الوظيفي.
- إدارة التوافق.. الارتباط بين أهداف المنظمة والأهداف القومية.
- الإدارة الإستراتيجية.. بالتخطيط للمستقبل.. الوضوح.. المرجعية.. التوقيت.
- هيكلة الجهاز الإداري.. بإعادة الهيكلة على فترات زمنية وعند الاحتياج.

وتساعد التطبيقات العملية من أجل التغيير في مستشفى الغد على تطبيق النظم الإدارية التالية:

- الاعتماد على معايير إدارة الجودة الشاملة.
- الربط بين أهداف المستشفى وأهداف الإدارة والمرؤوسين.
- الإدارة الإستراتيجية بالتخطيط لمواجهة الأزمات والكوارث.
- مواكبة البيئة الخارجية المحلية والعالمية.

الدعم.. دعم القوى العاملة.. التميز

- Support – Manpower Support – Distinction

يتمثل دعم القوى العاملة في منظمة الغد في تفعيل المحتويات العلمية للبرامج التدريبية التالية:

- اختيار قيادة مبتكرة مبدعة رائدة.
- المشاركة الفعالة في صنع القرارات وحل المشكلات.
- تنمية السلوك الوظيفي والحس الإداري.
- الاهتمام بحقوق القوى العاملة وتوفير المنافع المادية والمعنوية.

وتساعد التطبيقات العملية لهذه البرامج التدريبية على تنمية القوى العاملة الصحية على:

- تطبيق أسلوب الابتكار والإبداع والريادة.
- تكوين الفريق الصحي بالكفاءة العالية التي تمكن من المشاركة الفعالة.
- توفير نشاط علمي ولجان علمية للتدريب والبحوث.
- التقييم والتحسين المستمر لأداء العاملين.

هذا وتتجمع نتائج التطبيقات العملية للمحددات الإدارية في المستشفى المعاصر – مستشفى الغد في الاستجابة للاحتياجات وتحقيق التغيير المنشود والتميز في الأداء وتقديم الخدمات الصحية الطبية المتمثلة في المحددات الإدارية التنفيذية لخدمات المستشفى المعاصر – مستشفى الغد C.H – T.H. Administrative Executive Parameters:

- تلبية احتياجات المستهلكين والمنتفعين الفردية والمجتمعية.
- تشجيع البحوث العلمية والتطبيقية في مجال الإنتاج.
- تحفيز التنافس الإيجابي المؤسسي وللقوى العاملة داخل وخارج المنظمة.
- التطوير المستمر للمنتج لمواجهة المنافسة الجادة.
- تقديم جميع الخدمات الصحية لكل الفئات وتمتد للمجتمع الخارجي.
- تكلفة قليلة وفي وقت محدد بحسن استخدام الموارد.
- الاستجابة لاحتياجات المستفيدين والاهتمام بحقوقهم.
- زيادة فاعلية المترددين وتوفير نظام فندقة للمرضى وذويهم.

## المستشفى المعاصر
## الإستراتيجية التطبيقية

### (الإستراتيجية التنفيذية.. التحول إلى المستشفى المعاصر)

**C.H. Executive Applied Strategy**

### المستشفى المعاصر.. دواعي التنفيذ:

### (مؤشرات التخطيط)

**Planning Indicators**

تتعدد دواعي التنفيذ في المستشفيات القائمة لكي يتحول إلى المستشفى المعاصر.. المستشفى الحديث.. مستشفى الغد.. والتي تستند على الدراسات البيانية والرقمية الداخلية والخارجية في تحديد وتشخيص المشكلات الإدارية والتنظيمية بالمستشفيات.. والتي تعد المؤشرات التخطيطية للتغيير المطلوب – Requested Change Planning Indicators وقد أظهرت هذه الدراسات في مواقع خدمية كثيرة وفي بعض البلدان النامية ومنها البلاد العربية أن دواعي التنفيذ للمستشفى المعاصر تشتمل على:

- تضخم الجهاز الإداري والطبي.
- بطء وتعقيد تنفيذ الإجراءات.
- عدم ملائمة التنظيمات.
- تصعيد الأمور إلى المستويات الأعلى.
- الخطأ في انتقاء وتعيين وتسكين الوظائف.
- افتقاد نظم قياس وتقييم الأداء.
- التأخر والتردد في اتخاذ القرارات.
- الإسراف وسوء استخدام الموارد.
- السلبية الإدارية.

- **تضخم الجهاز الإداري والطبي:**

**Administrative Inflation**

لم يكن التضخم نتيجـة التوسـع فـي مهـام المستشفيات أو تحسين خدماتها دائمًا وإنمـا كـان نتيجة عدة عوامل في مقدمتها:

- رغبة الدولة في توظيف الخريجين حتـى ولو كان العمل بغير حاجة إليهم.
- التغاضي عن التـزام المـوظفين بالعمـل المنتج والانتظام في تنفيذ المسئوليات.
- رغبة بعض مديري المستشفيات في زيادة حجم إدارتهم كمظهر لأهميتها وأهميـتهم وبحثا عن السلطة.
- عدم العنايـة بالاسـتفادة مـن المـوارد البشرية الموجودة والاعتماد على مصادر أخرى بيئية خارجية.

ويترتب على التضخم عدد من الآثار السلبية:

- تزايد التكلفة المباشرة وغير المباشرة بما لا يتناسب مع مستوى الدخل من الخدمات المقدمة.
- سوء استغلال الموارد البشرية المتاحـة لزيادة الأعداد المعينة والتي قـد تكـون المستشفى في غير حاجة لها.
- انتشار مناخ التراخي والتسيب في التعامل مع الموظفين بسبب كثرتهم عـن حاجـة العمل وبالتـالي تتزايـد فـرص إفـساد الموظف الجاد.
- الميل إلى تطويـل الإجـراءات وتعطيـل المصالح لخلق أهميـة للموظـف الـذي يستقر بداخله أن لا يتدخل أحد في عمله.
- تزايد صعوبة تحقيق الإدارة الفعالة لجهاز متضخم بدون مبـرر وبالتـالي تـدهور مستوى الخدمة.

- **بطء وتعقيد تنفيذ الإجراءات.**

**Implementation Complexity**

سواء كانـت ضـخامة حجـم المستـشفى أو ضخامة الجهاز الإداري بهـا أو غيـر ذلـك فـإن الحقيقة المؤكدة أن الإجراءات الأكثر بطئا والأكثـر تعقيدا بصفة عامة تؤدي إلى خلل فـي الخـدمات المقدمة.

ويدل على هذا بشكل قاطع أن إنجـاز خدمـة طبية من نوع معين لابد وأن تنجز في الحـال وأن ذلك ليس له علاقة بصعوبة إدارية فـي العمـل أو ضرورة استيفاء خطوات معينة ينتج عنهـا بـطء الإجراءات الذي سوف يؤثر بطريقة مباشرة علـى النتيجة المرجوة من تقديم هذه الخدمة.

ويجب ألا يحتاج المواطن إلى مراجعة الإدارات بصفة مستمرة لإنجاز خدمته.. لذلك يـؤدي بـطء الإجراءات الخدمية الطبية المطلوبة إلى فقدان الثقة بين المرضى والطاقم الطبي بما ينعكس على كفاءة المستشفى وسمعتها في السوق التنافسي.

- **عدم ملائمة التنظيمات:**

**Inappropriate Regulations:**

حيث تتكرر حالات الغموض وعدم الدقة فـي تحديد الصلاحيات والمسئوليات.. غالبا نتيجة عدم تخصيص القائم على تحديدها.. وأحيانا نتيجة عدم إدراك ارتباط الاختصاص بأهداف المستـشفى.. إن التعامـل غيـر المؤهـل مـع مـسائل التنظـيم والاختصاصات بالمستشفى سـينتهي حتمًـا إلـى خرائط تنظيمية مليئـة بالمربعـات والمـسميات.. ولكنها تكون فارغة من المضمون.. وأحيانا بعيـدة تماما عن تحقيق أهداف المستشفى.

وإذا لم يرتبط التنظيم بالهدف.. تعذر التحديـد الصحيح للمهام وبالتالي تعذرت محاسبة القـائمين على الأمور ماذا أنجزوا؟ وما حققوا.. هل المقصود مثلا أن نقيس فاعلية المستشفى بعـدد المتـرددين عليها أم نقيس الفاعلية بمستوى ما تم تقديمه من خدمات.. وبارتبـاط أهـداف المستـشفى بحاجـة المجتمع في نفس الوقت قد تتكرر حـالات تـداخل الاختصاصات وتنازعهـا فـي الخـدمات الطبيـة المختلفة الأمر الذي يتطلب فرزها وتخليصها مـن التداخلات على أسس تنظيمية علمية.

- تصعيد الأمور إلى المستويات الأعلى:

**Higher Levels Escalation**

وهذه ظاهرة يلجأ إليها المسئول في أي موقع تجنبا لاتخاذ القرارات وإيثارًا للسلامة والأمان.. وهي تعني أولا قتل روح المبادأة وتحمل المسئولية لدى المديرين.. وتعني ثانيا تعطيل الخدمات التي تقدم للمرضى بدون مبرر وتعني ثالثا أن المدير نتيجة لانشغال المدير الأعلى منه قد ينفذ ما يريده مختفيا وراء توقيع من هو أعلى منه.. وتعني رابعا احتمال انشغال المدير في المستوى الأعلى بأمور صغيرة إلى حد إهمال مسئولياته الأصلية وهذه كلها لا تصلح في التعامل مع المرضى.

- الخطأ في انتقاء وتعيين وتسكين الوظائف:

**Appointment Functions Errors**

يؤدي غياب النظام الرسمي المعتمد لوصف وترتيب الوظائف إلى عدم وجود معايير موضوعية تحكم المقررات الوظيفية أو تحديد المسميات الوظيفية أو تحديد الموازنات الوظيفية.. يضاف إلى ذلك الخلل الواضح في الاستحداث والتشغيل والتعديل للوظائف دون مرجعية علمية.. بل إن اجتماعات مناقشة موازنة الوظائف بين إدارة المستشفى وبين إدارة خدمات الموارد البشرية هي جلسات يسودها الجدل والمساومة أكثر من الترشيد والفاعلية.. ويترتب على ذلك خلل واضح في نفقات الباب الأول من موازنة الدولة.

- افتقاد نظم قياس وتقيم الأداء:

**Performance Evaluation- System Lack**

تواجه نظم المستشفيات نقص في كافة نظم قياس وتحديد معدلات الأداء بالمستشفيات.. وبالتالي ليس هناك اهتمام بتقييم أداء العاملين.. والنتيجة تساوي من يعمل ومن لا يعمل.. وتزايد احتمال ارتباط الترقيات بالعلاقات أكثر من الإنجازات.. كذلك فإن عدم وجود نظم سليمة لمكافأة أو عقاب الموظف بما يتوازى مع عمله إلى مزيد من التسيب وعدم الانضباط.

- التأخر والتردد في اتخاذ القرارات:

**Decisions Taking Hesitation**

تتكرر حالات اتخاذ القرارات بشكل غير علمي حيث لا تتوافر المعلومات الكافية أو البيانات الدقيقة.. أولا نهتم بإجراء الدراسة الكاملة قبل البت في الأمور أو أحيانا تكليف الجهة ذات المصلحة بتنفيذ الدراسة مما قد يؤثر على الحياد والموضوعية في توصياتها.. في نفس الوقت يميل الكثير من المديرين على مختلف المستويات إلى تجنب البت في الأمور بشكل سريع.. أو إيثار رفع الأمر إلى سلطات أعلى.. وهو يعني أن المدير لا يقوم عنه بواجبه.. وهذا ينتج عنه القرارات غير الرشيدة.. وقد لا تتوافر كل المعلومات للسلطة الأعلى لاتخاذ القرار السليم.

ويضاف إلى هذا التأخر والتردد في اتخاذ القرارات إلى عدم تقنين وتثبيت قواعد العمل.. مما يخلق الحاجة المستمرة إلى توجيهات السلطات الأعلى وقراراتها.. وقد يكون ذلك على حساب وقتها.. كما قد لا تتسق التصرفات والقرارات مع بعضها وتكثر الاستثناءات بكل الآثار السلبية لذلك.

- الإسراف وسوء استخدام الموارد:

**Resources Abuse**

على الرغم من انخفاض مستوى خدمات بعض المستشفيات فإن هناك درجة عالية من الإسراف وسوء استخدام الموارد نتيجة لضخامة المستشفى.. ونتيجة غياب معدلات الأداء ونتيجة ضيق الأفق أو عدم العناية بالترشيد.. أو الترشيد في المجالات الخطأ.. وإن هناك حاجة ملحة للتدريب على أساليب الإدارة الحديثة خاصة في مجال التمويل واتخاذ القرارات بطريقة منهجية سليمة مما يمكن من الحفاظ على الموارد المتاحة وحسن استخدامها.. وكذلك التدريب على تقنين وتثبيت قواعد العمل ونظمه في إدارة الشئون المالية وإدارة خدمات المواد وغير ذلك.

- السلبية الإدارية:

**Administrative Negativity**

تمثل المشكلات الإدارية والتنظيمية التي تظهر على مستوى الإدارة العليا في القطاع الصحي أو الإدارة المؤسسية للمنظمات الصحية والمستشفيات في مظاهر السلبية الإدارية ومنها:

- عدم وضوح الهدف من التنظيم الحكومي على مستوى الوزارة أو الإدارة في بعض الحالات.
- التنظيم غير السليم بما يتضمن من اختصاصات غير محددة بدقة في كثير من الحالات.
- نظم عمل ولوائح غير متطورة بالإضافة إلى تشريع وظيفي بحاجة إلى التطوير.
- عدم العناية بإعداد وتدريب الكوادر الوطنية وغياب التخطيط السليم للقوى العاملة.
- التراخي وعدم الانضباط في العمل وغياب الثواب والعقاب.

- الإسراف والهدر في النفقات بسبب ســوء استخدام الموارد.
- قصور أساليب الإدارة وعدم العناية باتخاذ القرارات بشكل علمي مبني على الدراسة والمعلومات .

وتظهر هذه الظواهر السلبية أن هناك حاجــة ملحة وعاجلة في إدارة المستشفيات لمواجهة مثل هذه السلبيات وغيرها وتحديث وتطوير الإدارة كما حدد العلماء ذلك فــي إطــارين.. الأول تــصحيح الأوضاع الإدارية الخاطئة وذلك بالاهتمام بالتنميــة الإدارية.. والثاني التحسين المــستمر فــي الأداء وذلك بالاهتمام بالتنمية البشرية.

## المستشفى المعاصر.. توجهات التنفيذ:

**C.H. Implementation Directions**

**(مؤشرات التنظيم)**

**Organizational Indicators**

وقد فرضت دواعي التنفيذ التوجهات الإداريــة الخدمية التسويقية التي تحدث التحول المطلوب من المستشفيات التقليدية إلى المستــشفيات الحديثــة المعاصرة.. مستشفى الغد.. وذلك لتحقيق الوظائف الرئيسية لمستشفى الغد بأسلوب مــواز ومــستمر ومؤثر لتقديم خدمات الرعاية الصحية الطبية فــي الشق العلاجي وتقــديم خــدمات الطــب الوقــائي والتثقيف الصحي والاهتمــام بالتــدريب والتأهيــل وإجراء البحث داخل المستشفى وخارجها.. بــنفس القدر من الأهمية في التوجه الــصحي المجتمعــي للبيئة الصحية.

وقد حدد هذا التوجه العام الرئيسي العلاجــي الوقائي البيئي المجتمعي لمستشفى الغد كمنظمــة أعمال مجموعة من التوجهات الفرعية التخصصية التي تنفرد بها المستــشفى عــن بــاقي منظمــات الأعمال.. هذه التوجهات تخدم تحقيق الخــصائص المتميزة لخدمات المستشفيات حيــث تهــدف إلــى التأثير على أسلوب الإدارة وتعرض علــى المــدير المعاصر والإدارة المعاصــرة التوجــه الإداري الخدمي الاجتماعي التنموي Administrative Social Services Development Directions الــذي يتمثــل فــي الوصــول إلــى أن خــدمات المستشفيات:

- خــدمات منــشآت متخصــصة.. Specialized Services تعتمد على درجة عالية من كفاءة العنصر البشري.
- خدمات لا تحتمل الأخطــاء.. Non Error Services لأنهــا مــسئولة عــن أرواح المستفيدين منها.
- خــدمات حركيــة ديناميكيــة.. Dynamic Services تواجــه مواقــف كثيرة متباينة تحتاج يقظة.
- خدمات يصعب قياس مخرجاتهــا.. Output Measurement لأن الجانــب الكبير منها نفسي معنوي.
- خدمات عاجلة طارئة.. Emergency Services تفــرض المرونــة الإداريــة والتنسيق بين المهام.
- خدمات ارتبــاط بيئــي مجتمعــي.. Community Environmental Services لاستيفاء الاحتياجات العلاجيــة الوقائية بدرجة عالية من التنسيق بينها.
- خــدمات نظــام مفتــوح.. Open System Services يهتم بالبيئة الخارجية ومتطلباتها لإحداث التأثير المطلوب علــى الصحة العامة والأمن الصحي للمواطنين.
- خدمات تتوافر على مــدى الـــ ٢٤ ســاعة.. ٢٤ Hour Services بــنفس الدرجة من الكفاءة حتى لا يتأثر مــستوى الخدمات النهارية على حساب الخــدمات الليلية.
- خــدمات التطــوير المــستمر.. Continuous Development Services من خلال تحديث التجهيزات لمواكبة التقدم السريع في التكنولوجيا الطبية.
- خــدمات التنبــؤ بحجــم ونوعيــة الخــدمات.. Size of Services Predilection للاعتبارات الشخصية في طلب العلاج وصعوبة تنمــيط الخدمــة أو ميكنة الأداء.
- خــدمات حــل مــشكلات الــصراع التنظيمــي.. Organizational Conflict Solution Services الــذي يظهر جليًا بين الإدارة الطبية والإداريــة والأطباء وبعضهم والتمريض والفنيين.
- خــدمات تعدديــة القــوى العاملــة الــصحية.. Health Manpower Multiplicity Services تنظــيم فئــات ومستويات وتخصصات خدمية ونوعيــة متباينة.
- خدمات نظــام مركــب.. Complex System Services يحقــق التــرابط

والتكامل بين المهام والأنشطة داخل الأنظمة الفرعية المتعددة ذات الخصائص المختلفة.

## ■ المستشفى المعاصر.. ادارة التنفيذ:

**C.H. Implementation Administration**
**(مؤشرات الجودة الشاملة)**
**Total Quality Indicators**

إن المستشفى المعاصر – مستشفى الغد قد اتسعت دوائر الخدمات التي تقدمها في المجتمع وقد أصبحت تقوم بوظائف عديدة من أهمها.. أنه مركز يوفر خدمات الرعاية الصحية العلاجية والوقائية والتأهيلية.. أنه مركز يوفر مكان لتدريب العاملين في المجال الصحي ورفع كفاءاتهم المهنية.. أنه مركز لعمل الدراسات والبحوث الصحية والطبية العلاجية والوقائية.. أنه مركز لمباشرة التوجه المجتمعي لتحقيق البيئة الصحية.. وإذا كانت هذه الوظائف تمثل سمة تميز لأداء المستشفيات في تقديم خدماتها.. فإن ذلك قد أصبح له متطلبات كبيرة للتحقيق.. وذلك يستلزم إحداث التنفيذ.. إدارة التنفيذ.. في المحاور الإدارية التنموية التالية:

- التنمية الإدارية النظامية والتنظيمية.
- التنمية المهارية البشرية.
- التنمية التقنية الفنية.
- التنمية البيئية المجتمعية.

- • التنمية الإدارية النظامية والتنظيمية:

**Administrative Systematic Organizational Development**

إن التنمية الإدارية هي مفتاح المستقبل لمواجهة الصعوبات والتحديات.. ولرصد واستثمار الفرص في المستشفيات.. والمساهمة في ضبط مسار المجتمع نحو الرفاهية والاستقرار.

### الغايات والأهداف.. التنمية الإدارية – المستشفى المعاصر: Administrative Development Goals and Objectives

- تطوير الأداء الإداري والمهني والفني.
- تحقيق التكامل والترابط بين الجهاز الإداري والجهاز الطبي.
- تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية.
- تطوير الوظائف الخدمية الطبية والإدارية لتصميم وتنفيذ جوهر ومضمون.
- تقديم الخدمة المبسطة والميسرة للمترددين.
- استخدام أساليب ضبط واحتواء نفقات تشغيل المستشفيات.

### محاور إحداث التنمية الإدارية– المستشفى المعاصر: Administrative Developmental Axes

- التحديث المستمر لأساليب الإدارة.. بما في ذلك الاستفادة من المستحدثات التكنولوجية ونظم المعلومات وتدريب القيادات الإدارية عليها.
- تصميم الهياكل التنظيمية وتحديد الاختصاصات.. بما في ذلك بيان الصلاحيات والمسئوليات وسلطات الاعتماد.
- وصف وترتيب الوظائف.. بما في ذلك تحديد المهام التفصيلية وظروف ممارستها وشروط التأهيل والخبرة.
- السيطرة المستمرة على الأداء.. بما في ذلك وضع نظام عادل لتنظيم الأداء وتقسيم الوظائف والمتابعة المستمرة لتنفيذه والرصد المستمر لحالات الإشراف والهدر في الموارد في تقديم الخدمات.
- الحملة المستمرة للتوعية الصحية.. بما في ذلك نشر الوعي الصحي على كافة المستويات في العلاج والوقاية والتحذير من الإسراف أو الملل في أي منهما.

- • التنمية المهارية البشرية:

**Human Resources Skills Development**

إن تنمية الأفراد سواء كان بالجهود الشخصية أو الجهود المؤسسية.. عامل رئيس في دعم نمو ومسيرة المؤسسة أو المستشفى.. كما هو مهم في الدول حيث يعد المقياس الحقيقي للحضارات.. حيث يتم التفاعل والتفعيل بين التنمية المهنية البشرية والخدمات الصحية الطبية للمستشفيات والخدمات المجتمعية.. بالتكامل بين الأجهزة والإدارات والقطاعات المختلفة في تحقيق المردود الإيجابي في رفاهية واستقرار المجتمعات.

### الغايات والأهداف.. التنمية البشرية – المستشفى المعاصر: Human Resources Skills Development Goals and Objectives

- تطوير وتعديل الاتجاهات والمشاعر نحو عمل الفرد ومستوي كفاءته وعلاقاته مع

الآخرين في مجال عملـه مـن رؤسـاء ومرؤوسين.

- تجديد المعلومات والخبرات التي يحتـاج إليها الفرد لكي يكون أكثـر فعاليـة فـي عمله وأكثر توافقا مع التطورات العالمية في مجال تخصصه.
- تطوير المهـارات الفكريـة والمهـارات المهنية والتخصصية ومهارات الاتـصال وقدرات التعامل مع الغير خاصة المرضى والزائرين.
- خلق جيل من القيادات الواعيـة المرنـة التي تملك صلاحيات كافية تمكنهـا مـن مواجهة الظروف الطارئة والتعامـل مـع المواقف المفاجأة وغير المتوقعة.

### محـاور إحـداث التنميـة البـشرية- المستشفى المعاصر:

**Human Resources Skills Developmental Axes**

- إنشاء إدارة أو قـسم أو وحـدة خاصـة لتطوير الموارد البشرية.. تكون مهمتهـا تنمية قدرات الأفـراد بـالتعليم المـستمر والاطلاع والتفاعل.
- الرقابة المستمرة أولاً بأول.. لتمكين إدارة خدمات الموارد البـشرية مـن اكتـشاف الأخطاء أو الانحرافات ومعالجتهـا مـع البيئة الخارجية في الوقت المناسب.
- مراجعة وتقييم أنشطة الموارد البشرية.. داخل المستشفى وخارجها لمعرفة مـدى الأثر الذي حققه فـي بنـاء الشخـصية القادرة على المساهمة في حلول المشاكل.
- إعداد أدلـة تقيـيم لـلإدارات الخدميـة التنفيذية الطبية.. وربط نتائج هذا التقييم مع ما اكتسبته القوى العاملة من خبـرات ومهارات ومعرفة وقدرات علـى التفكيـر واتخاذ القرار الرشيد.
- التوجه بخدمات الموارد البشرية كوظيفة إدارية تستهدف التـأثير فـي سـلوكيات مختلف فئات القوى العاملة بالمستشفى.. وحثهم على المساهمة بمستوى أداء جيد لتحقيق الأهداف المخططـة المؤسـسية والتخصصية.
- تحقيق الرضا الوظيفي للقـوى العاملـة الصحية بجميع فئاتها ومـستوياتها مـن خلال الارتباط بين المدخل المالي وبيئـة العمل والعملية الإدارية والتطوير الوظيفي الـذاتي وعلاقـات العمـل والتطـور التكنولوجي.

### • التنمية التقنية الفنية:

**Technology Technical Development**

باستخدام التقنيات الحديثة في إدارة المستشفى لمواكبة ما حققه القطاع الطبي من تقدم كبير فـي مجالات تقديم الخدمات الصحية ومن أهمها العمـل بالأساليب الإداريـة الحديثـة فـي إدارة خـدمات السجلات الطبية وإدارة النظم المعلوماتية الطبية.

### الغايات والأهداف.. التنمية التقنية الفنية – المستشفى المعاصر:

**Technology Technical Development Goals and Objectives**

- تقديم القدر المناسب من الرعاية الصحية المتناسب مع الحالات المرضية في نطاق أوسـع مـن حجـم ونوعيـة الخـدمات المرجوة.
- تحقيق النتائج المرجوة تشخيصًا وعلاجًـا دون معوقات إدارية مادية أو مـضاعفات إكلينيكية طبية.
- رفع الكفاءات الطبية والمهنيـة للقـوى العاملة الـصحية باسـتخدام التجهيـزات الحديثة.
- توفير الرفاهية الاجتماعية للمرضى ورفع الروح المعنوية لهم بتقديم وسائل الراحة والمتعة في الانتظار والإقامـة والفندقـة الخدمية العلاجية.

### محاور إحداث التنمية التقنية الفنيـة- المستشفى المعاصر:

**Technology Technical Developmental Axes**

- الاعتمـاد علـى الأجهـزة المتقدمـة والتكنولوجيا عالية المستوى.. مما يحقق التشخيص الدقيق والشفاء بتكلفـة أقـل ومدة أقصر.
- تسخير الإمكانيات الحديثة من الخـدمات الطبية المساعدة في تطبيق مبدأ الوقايـة خير من العلاج خاصة للأمراض المعديـة والأوبئة.
- الاستفادة من التجهيزات الحديثة وتقنيات نظم المعلومات في دعم البرامج التدريبية في المجالات الفنيـة والإداريـة للقـوى العاملـة الـصحية (التعلـيم والتأهيـل) والخواص (التوعية والتثقيف).
- إجـراء البحـوث والدراسـات الـصحية والإدارية بتوفير النظم المتقدمة التي توفر

معلومات وأجهزة حديثة تتناول النواحي الديموجرافية والجوانب الطبية والدراسات التطبيقية.

- توفير الوسائل الحديثة بتبادل الاتصال الإداري داخل المستشفى والاتصال المجتمعي خارج المستشفى والتي توظف لتحقيق التكامل الخدمي والمنافع المشتركة.

• التنمية البيئية المجتمعية:

**Community Environmental Development**

إن التنمية البيئية المجتمعية تحقق هدفين متوازين تحسين مستوى الرعاية الصحية وزيادة القدرة الإنتاجية للأفراد.. ولذا فقد أصبحت طلبًا ملحًا التوجه الصحي المجتمعي للأفراد من خلال التوافق الاجتماعي في القيم والميول والرغبات التي تعتنقها الجماعات ذات الفئات والمستويات المختلفة التي تعيش في منطقة معينة.

## الغايات والأهداف.. التنمية البيئية المجتمعية – المستشفى المعاصر:

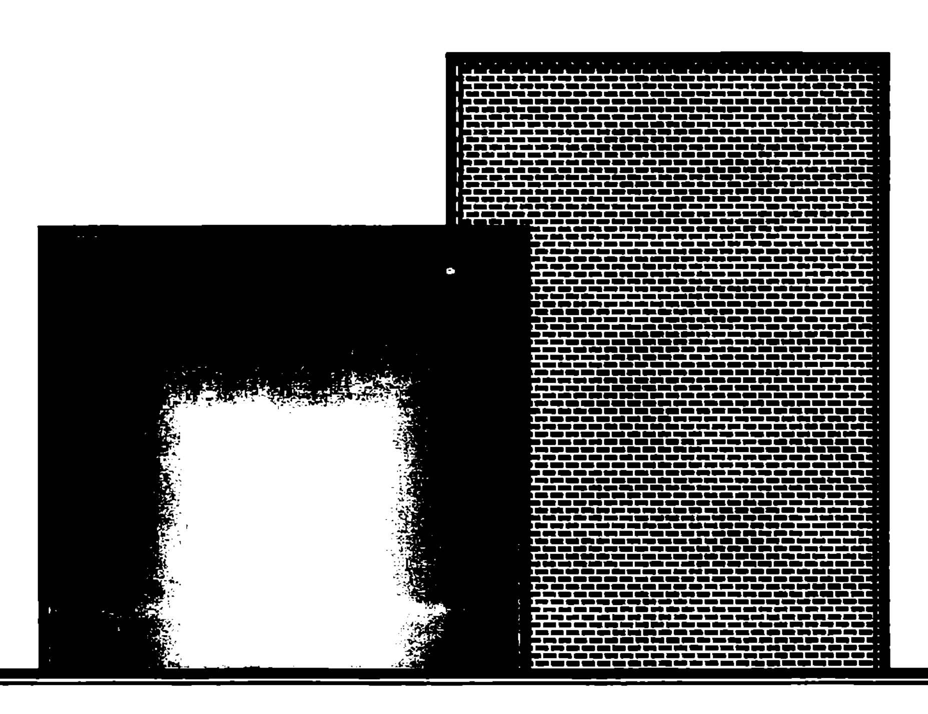
**Community Environmental Development Goals and Objectives**

- تقديم خدمات رعاية صحية ذات مواصفات وخصائص عامة وخاصة تتوافق والخصائص والصفات المشتركة للمواطنين في المجتمع.
- التعرف على المظاهر الاجتماعية المؤثرة على الخدمات الصحية في إطار التوصيف الدقيق للبيئة المحيطة.
- المساهمة في التخطيط الصحي القومي والمؤسسي وباحتياجاته المرتبطة وتحقيق الاستفادة المتبادلة بين تقديم الخدمات الصحية والإمكانيات المجتمعية.

## محاور إحداث التنمية البيئية المجتمعية- المستشفى المعاصر:

**Community Environmental Developmental Axes**

- إجراء التطعيمات والتحصينات والقيام بالفحص الطبي العام بشكل دوري والقيام بعمل التحليلات المعملية الدورية.. بما يحقق الحفاظ على صحة المواطن.
- اتخاذ التدبيرات الصحية في السيطرة على التلوث ومنع العدوى ومنع انتشار الأمراض والأوبئة بما يحقق حماية المجتمع.
- الاهتمام باختيار العناصر البشرية من القوى العاملة الصحية من المجتمع المحيط والذي يحقق التفاعل الاجتماعي السليم بينهم وبين المستفيدين من الخدمات الصحية وجمهور المتعاملين مع المستشفى.
- الدراسات المسبقة الصحية البيئية الاجتماعية خاصة لتحديد احتياجات المستفيدين والعمل على تلبيتها في إطار تنظيمي مستمر يحقق أعلى درجة من الرضا ويرفع من قيمة الخدمات الصحية لدى المجتمع.
- تنمية الاتجاهات السلوكية الصحية الإيجابية ومجابهة الاتجاهات السلوكية السلبية التي تنتج عن عدم الوعي الصحي.
- دعم دور الثقافة الصحية في تقديم الخدمات الصحية والتركيز على المؤثرات الصحية للأفراد والتقارب بين المجتمع والقائمين بالخدمات الصحية.



إن معرفـة الـذات الشخصية الإنـسانية هـي أقـصر الطـرق لبـذل الجهـد لإعدادهـا وتحقيـق ارتباطـها؛ مـن أجـل نجـاح الـسياسات الإداريـة الشخصية والمؤسسية .. تخطيطًا وتنفيذًا ورقابة .. والبحث عن الـذات الشخصية الإنسانية يكمـن في معرفـة من أنت .. هل أنت ما هو أنت عليه الآن؟ .. أم أنت ما تظـن أنه أنت عليـه في الغد؟ .. أو أنت ما يظنـه رؤساؤك ومرؤوسوك وأقرباؤك ورفاقك فيك .

# المدخل السابع والخمسون

## الإدارة المعاصرة.. مستشفى الغد

## CONTEMPORARY MANAGEMENT (C.M.) HOSPITAL TOMORROW (H.T.)

**الإدارة المعاصرة.. مستشفى الغد**
**المحتوى العلمي**

- توطئة:
- الإدارة المعاصرة.. نظرة واقعية.
- الإدارة المعاصرة.. المنهجية التعريفية (علم – فن – قيمة – وظيفة – صناعة)
- الإدارة المعاصرة.. المنهجية (التأهيل– القيادة– التنظيم– الممارسات– الأساليب).
- الإدارة المعاصرة.. المحددات الإدارية:
- متغيرات البيئة الاقتصادية.. متغيرات البيئة الإدارية..متغيرات البيئة الاجتماعية.
- (التحدي– المواجهة– الدعم)
- الإدارة المعاصرة.. الاستراتيجية التطبيقية (إستراتيجية التنفيذ.. منظور تطبيقي)
- الإدارة المعاصرة.. دواعي التنفيذ.. التخطيط.. الدراسات الميدانية.. التخطيط الفعال.
- الإدارة المعاصرة.. توجهات التنفيذ.. التنظيم.. التنظيمات الإدارية.. التفاعل الاجتماعي.. الرقابة المستمرة.
- الإدارة المعاصرة.. إدارة التنفيذ.. الجودة.. التطوير والتنمية..المفهوم الإداري الشامل.

**الإدارة المعاصرة.. مستشفي الغد**
**المحددات التعريفية**

- الإدارة المعاصرة.. نظرة واقعية.. هي الإدارة الحكيمة التي تحقق التوازن الإداري في إحداث طفرة التطور الإداري والتكنولوجي بصفة دائمة ومستمرة لمسايرة ومواكبة ظاهرة العولمة بمعاملات تبادلية بين المدير والمرؤوسين من الثقة والنضوج والشراكة والسيطرة والأمان في المواقف المتعددة بإجراءات متغيرة.
- الإدارة المعاصرة.. المنهجية التعريفية.. ثبتت التعريفات السائدة في أن الإدارة علم وفن والتعريفات الحديثة المكملة لها بأن الإدارة قيمة ووظيفة وصناعة.. في صياغة شمولية تكاملية تتناول الإدارة كعلوم نظرية منهجية وممارسات مهارية تطبيقية وأحكام الظواهر الإنسانية لتأدية وظائف الأعمال المحددة المسئولية والصلاحيات والسلطات من أجل إدارة العمليات والأنظمة بكفاءة وفعالية لتحقيق الأهداف المؤسسية.
- الإدارة المعاصرة.. المنهجية الإدارية.. تأخذ بالدمج بين عمومية الإدارة في تطبيق وظائف الإدارة وعلاقاتها الأعتمادية التبادلية وخصوصية الإدارة في تطبيق الإدارة النوعية وعلاقاتها المجتمعية في تحقيق التوازن الإداري وفاعلية التفاعل بين النظم الإدارية المختلفة لضمان كفاءة الأداء وفعالية الإنجاز.

**الإدارة المعاصرة.. مستشفى الغـد**
**المحددات التعريفية**

- الإدارة المعاصرة.. المنهجية الإدارية.. ترتكز علـى خمسة أسس ومبادئ (نظرية عملية تطبيقية) هـي التأهيل الإداري.. بالعلوم الاجتماعية والإنسانية والرياضية والعلوم الـصحية والطبيـة والإنسانية والقيادة الإدارية.. بالخبرات والمهارات والصفات القيادية محـصلة الـدمج بـين الإدارة العموميـة والخصوصية.. والتنظيم الإداري بتحديد المواصفات القياسية لتحقيـق التـوازن بـين الاحتياجـات وطـرق تـشغيلها وتقديمها وسداد المقابل لأداء العمليـات الخدميـة الإنـسانية.. والممارسـات الإدارية التي تبني على قدرات وطاقات الأنشطة البـشرية فـي التعامـل مـع وإحتـواء المتغيـرات الاقتـصادية والإجتماعيـة الإنـسانية.. والإسـلوب الإداري بالخصائص التي تميـزه مـن الحركية والتطور المتجدد الاستمرارية.. الأداء التكاملي المجتمعي.
- الإدارة المعاصرة.. المحددات الإدارية.. في توظيف الإدارة لإظهـار الكفـاءات الإدارية في التعامل مع ثلاثة متغيـرات اقتصادية إدارية مجتمعيـة بمعـاملات التحدي المواجهة والدعم.. حتي تحتـل الإدارة المركز القيادي والتربـع علـى عرش السياسات التخطيطيـة التنمويـة التنفيذية المشتركة المؤسسية والقومية.
- الإدارة المعاصرة.. المحددات الإدارية.. التعامـل مـع المتغيـرات البيئيـة الاقتصادية.. العمل بالتوليفـة الإداريـة الاقتصادية فـي مجـال نظـم إداريـة تسويقية حديثة لسد الفجوات الاقتصادية من خلال إحكام الاعتبارات الإستراتيجية للسياسات الدوليـة ومحـاذير التعامـل الاقتصادي مـع الحكومـات المحليـة والأجنبية.. تفعيل القيـاس الاقتـصادي بمعاملات التلاحم والأسعار التنافسية من أجل تحقيق الربحية المناسبة.. التخطيط الاقتصادي بالمنهجية العلمية والتنمية الاقتصادية ومراعاة مـصالح العـاملين وتحقيق تحفيزات الاقتصادي القومي.

**الإدارة المعاصرة.. مستشفى الغـد**
**المحددات التعريفية**

- الإدارة المعاصرة.. المحددات الإدارية.. التعامل مع المتغيرات البيئية الإدارية.. الحفاظ علي العلاقات التنظيمية وتحديث الهياكل التنظيميـة والحـل المتكامـل لمشكلات الصراع التنظيمـي والحفـاظ علـى القـدرات القياديـة المتـوافرة والأستفادة من الفـروق الشخـصية.. معالجة تخلفات العمليات الإداريـة مـن خلال تطويع العمليات الإدارية للسياسات القائمة والعمل علي الأستقرار السياسي الإداري.. التطوير المـستمر لعمليـات الرقابة المستندة إلى معـايير قياسـية موحدة واتخـاذ الإجـراءات الفوريـة لتـصحيح الانحرافـات.. الحـرص والاهتمام بالأنماط الإداريـة المختلفـة بمحددات الوقت وتكنولوجيا المعلومـات وتصميم الوظائف والتدريب الإداري.
- الإدارة المعاصرة.. المحددات الإدارية.. التعامـل مـع المتغيـرات البيئيـة الاجتماعية.. العمل بالمفاهيم الحديثـة لدور الإدارة في المسئولية الاجتماعيـة والعلاقات الإجتماعية والقيم الاجتماعية والمساندة في الحل التكاملي للمـشكلات الاجتماعية.. تحقيق الاستفادة القصوى من تحديد الحيز والنطاق الخـدمي فـي تفعيل العلاقات مع المحاور الأساسـية الحكومية والجمهور مـن أجـل تقـديم خدمة أفـضل للعمـلاء والمـواطنين.. الاستفادة بالموارد البشرية المجتمعيـة في أختيار العاملين.. والحـرص علـى حمايتهم وتوفير مستوى إعاشة وكوادر مهنية لهـم.. المـدخل الإسـتراتيجي التكاملي في المناخ الداخلي والخـارجي من أجل بيئة صحية اجتماعيـة ثقافيـة سياسية تنهض بالتنمية الاجتماعية.

## الإدارة المعاصرة.. مستشفى الغـــد
### المحددات التعريفية

- الإدارة المعاصرة.. الأستراتيجية التطبيقية في مستشفي الغد.. نموذج تطبيقي حددت عناصره الإدارية في أربعة عناصر جمعت وهذبت وتطورت كل النظم الإدارية القديمة والحديثة.. العامة والخاصة لتصنع إدارة خدمية ذات توجه إنساني في كل المجالات.. تشمل الدراسات الميدانية والتخطيط الفعال (دواعي التنفيذ).. التنظيمات الإدارية والتفاعل الإجتماعي والرقابة المستمرة (توجهات التنفيذ) والتطوير والتنمية.. والمفهوم الإداري الشامل (إدارة التنفيذ) من أجل تحقيق جودة خدمات المستشفيات.
- الإدارة المعاصرة.. الإستراتيجية التطبيقية في مستشفى الغد.. الدراسات الميدانية.. تقوم بتحديد القدرات الإدارية للمستشفى في مواجهة المتغيرات الأقتصادية والاجتماعية.. ومواكبة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيق نظم الإدارة الحديثة.. وترسيخ القيم الإنسانية السلوكية من أجل دراسة التحديات ومدى تأثيرها على تقديم الخدمات الصحية بالجودة المطلوبة.
- الإدارة المعاصرة.. الإستراتيجية التطبيقية في مستشفى الغد.. التخطيط الفعال بتحديد الأهداف ثم وضع الخطط الطويلة والقصيرة الأجل في برامج تفصيلية تنفيذية موضحة العلاقات والارتباطات الإدارية في تنفيذ العمليات والمهام والأنشطة الخدمية الصحية بالكفاءة في الأداء وتخفيض التكلفة وتقديم الخدمات في الوقت المناسب بمعايير للجودة المطلوبة.
- الإدارة المعاصرة.. الأستراتيجية التطبيقية في مستشفى الغد.. التنظيمات الإدارية تقوم ببناء الهياكل التنظيمية وإيضاح العلاقات التنظيمية في تنفيذ الإجراءات التنظيمية من خلال اللوائح التنظيمية المحددة للواجبات والمسئوليات والصلاحيات للموارد البشرية قيادة ومرؤوسين بضمان التنسيق والتوجيه والتركيز علي الإعداد والتشغيل للخدمات الصحية لتحقيق الجودة المطلوبة.
- الإدارة المعاصرة.. الإستراتيجية التطبيقية في مستشفى الغد.. التفاعل الاجتماعي.. بالتفاعل الإيجابي من خلال المشاركة الاجتماعية والاتصالات الاجتماعية والمسئولية الاجتماعية الذي يمكن المستشفى من مواجهة المتغيرات الخارجية ويبني التفاعل الإيجابي بين المستشفى والمجتمع المحيط من المشاركات المجتمعية والتكامل الاجتماعي في الكونة العالمية واتساع النطاق الخدمي وتماثل الصورة الحقيقية لمستشفى التكامل الخدمي الصحي والرفاهية المجتمعية بالجودة المطلوبة.

## الإدارة المعاصرة.. مستشفى الغـــد
### المحددات التعريفية

- الإدارة المعاصرة.. الأستراتيجية التطبيقية في مستشفى الغد.. الرقابة المستمرة.. تتم الرقابة علي الأداء بالأساليب الرقابية الحديثة من خلال الرقابة الداخلية والخارجية المؤسسية والمجتمعية واستثارة الرقابة الذاتية للأفراد لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية والتخصصية للخدمات الصحية بلا أخطاء أو بالحد الأدنى من الأخطاء مع الإصلاح الفوري لتحقيق الجودة المطلوبة.
- الإدارة المعاصرة.. الأستراتيجية التطبيقية في مستشفى الغد.. التطوير والتنمية.. الهدف الرئيسي للإدارة المعاصرة من خلال التنمية الشاملة للمؤسسة والعاملين بها والمستفيدين منها بمؤثرات التنمية البشرية.. التنمية الإدارية.. التنمية البيئية.. التنمية المجتمعية.. بمعاملات الكفاءة والفعالية للخدمات الصحية للمستشفى كمنظمة إدارية وكيان أقتصادي بما يحقق ضمان واستمرارية مستوى الجودة المطلوبة.
- الإدارة المعاصرة.. الأستراتيجية التطبيقية في مستشفى الغد.. المفهوم الإداري الشامل هو حقيقة القبول لدى كل الأطراف المتعاملة مع المستشفي.. أفراد ومؤسسات وهيئات ومنظمات بالرضا عن مستوى تقديم الخدمات الصحية والقدرة علي التعامل مع الأسس الإدارية التنظيمية للعمليات الخدمية الصحية.. الموجهة للرعاية الصحية الفردية والمجتمعية.. وذلك من خلال وضوح الرؤية في تطبيقات وظائف الإدارة في المستويات الإدارية المختلفة كنظام يتعامل مع البيئة الخارجية يحقق طموحات العاملين وإدراك النجاح في علاج المرضى بمعاملات التلاحم المجتمعي والتسهيلات التبادلية وترسيخ للقيم الإنسانية والسلوكيات الأخلاقية كهدف اساسي لتحقيق التطوير والتنمية للخدمات الصحية بمعايير الجودة في مستشفى الغد.

# الإدارة المعاصرة.. مستشفى الغـد

# CONTEMPORARY MANAGEMENT (C.M.) HOSPITAL TOMORROW (H.T.)

## توطئة:

### الإدارة المعاصرة.. نظرة واقعية:

**C.M. Realistic Indeed View**

لقد أصبح العصر الذي نعيشه هو عصر الإدارة.. فلم تعد مشكلة العالم اقتصادية بقدر ما هي إدارية.. ولما كان المفهوم الشمولي للإدارة Management Comprehensive Concept يعني "التدبير في استخدام الموارد المتاحة لتقديم أفضل خدمة.. وخفض التكلفة إلى أدني حد بما يحقق الربحية.. دون التضحية بجودة المنتج أو الخدمة.. ودونما إرهاق للمستهلك أو المستفيد من الخدمات وتحمله مصروفات فوق طاقته".. وهذا هو ما يعرف بالمعادلة الصعبة التي يجب أن تتغلب عليها الإدارة الحكيمة والتي بها الحكم والفيصل في نجاح المؤسسة أو فشلها.. وأنها المسئول الرئيسي عن تحقيق الأهداف الموضوعة.. ومن هنا أصبحت الإدارة المعاصرة (الإدارة الحكيمة) في المؤسسات والمنظمات هي الأقدر على حل هذه المعادلة الصعبة في تحقيق التوازن بين التكلفة مقابل الاحتياجات.. وتقديم الخدمات مقابل السداد.. والتميز والتفوق مقابل إرضاء المستهلك أو المستفيد.. وكفاءة الأداء مقابل الدافعية والتحفيز.

ومن البديهي أن الإدارة المعاصرة في توجهها كإدارة حكيمة لحل المعادلة الصعبة في تحقيق التوازن الإداري Administrative Balance للوصول إلى الأهداف الموضوعية.. تتأثر بظاهرة العولمة وما تحمله من تغيرات في كافة المجالات التكنولوجية والسياسية والاقتصادية والمالية والاجتماعية وما تهدف إليه من استيعاب التطورات الإدارية وأثرها على الوظائف التقليدية والوظائف الرقابية خاصة في حلقات اقتصاديات الصحة والعلاج الشخصية والمؤسسية المحلية والعالمية.. والاستجابة للتطورات التكنولوجية باستخدام التسويق الطبي الإليكتروني واستخدام قواعد بيانات النظم والمعلومات في اكتشاف نقاط الضعف والقوة في السياسات والتخطيطات الخدمية التي تعمل المستشفى في إطارها وفي الملائمة والمساعدة في اتخاذ القرارات الرشيدة.

ويظهر في عالم إدارة المستشفيات نظم إدارية حديثة مثل إدارة الجودة الشاملة وإدارة الهندسة.. وإدارة نظم المعلومات والإدارة بالأهداف الصحية.. وغيرها من خلال التعرف على أهم الاتجاهات الإدارية الحديثة في مجالات التخطيط الاستراتيجي والبناء التنظيمي وأسس النظم الإدارية التي تحكم نشاط القوى العاملة الصحية في خلق تفاعل إيجابي.. ما بين الواقع الصحي الموجود والتطور الصحي المأمول.

ويظهر بجلاء في النظرة الواقعية الفوارق الجوهرية بين الإدارة المعاصرة والإدارة التقليدية.. **Traditional and Contemporary Management - Fundamental Differences**
الإدارة التقليدية تحدد أن تكون الإدارة مسئولة عن تطبيق وظائف الإدارة ويكون العاملين على اختلاف فئاتهم المهنية ومستوياتهم الوظيفية بإنجاز وتنفيذ الأعمال المطلوبة وتكون المسائلة على تنفيذ الإجراءات.. بينما في الإدارة المعاصرة تتولي الإدارة تحديد الإطار العام لما يجب عمله وتمنح العاملين ما يكفيهم من حرية واستقلالية للقيام بالأعمال المطلوبة منهم وتكون المساءلة على أساس نتائج العمل وليست الإجراءات.. ويتضح ذلك أن أهم ما يميز الإدارة المعاصرة عن الإدارة التقليدية هو معاملات تبادلية من الثقة والنضوج والشراكة والسيطرة والأمان والمواقف بين المدير ومرؤوسيه.

- الثقة.. ثقة المدير في نفسه وفي مرؤوسيه.
- النضوج.. نضج المدير ومرؤوسيه في تحمل المسئولية.
- الشراكة.. شراكة المدير ومرؤوسيه لتحقيق الأهداف والمصالح المشتركة.
- السيطرة.. سيطرة المدير ومرؤوسيه كلا في موقعه على الأعمال.

- الأمان.. الأمان للمدير مساحة عمل وللمرؤوسين جدار حماية.
- المواقف.. المدير والمرؤوسين يتعاملون مع المواقف المتغيرة بسياسات وإجراءات متغيرة.

## ■ الإدارة المعاصرة.. المنهجية التعريفية:

**C.M. Systematic Definitions**

لقد أصبح الأمر واضحًا وبات جليًا في ضرورة التعريف على علم الإدارة حتى تصل إلى ما هو متعارف عليه حاليًا ويتطابق مع منهجية الإدارة المعاصرة.. وقد كانت الإدارة إلى مرحلة قريبة جدًا تعرف تعريفًا دقيقًا بأن "الإدارة علم وفن Management Art and Science يمكن القائد من تحريك الموارد المختلفة في إطار سلوكي قيمي لصناعة الخدمة المميزة وذلك بالاستعانة بالقوى العاملة الصحية للقيام بأدوار محددة يمكن توقع إنتاجها وقياسها".

- الإدارة علم:

**Management Knowledge**

إن تعريف الإدارة علم يعني "أنه صرح منهجي مصنف وحديث ومنظم من المعرفة الدقيقة لما تريد أن يفعله الأفراد وتجعلهم يفعلونه لتحقيق الأهداف المؤسسية.. ويؤسس هذا التعريف على نظرية أو أكثر من النظريات الإدارية الرئيسية وبعض المبادئ العامة والتي يعبر عنها في صورة كمية من الخبرات والصلاحيات التي تسمح بالتنبؤ ورقابة الأحداث في المستقبل تحت ظروف معينة.

وهذا التعريف يحظي من الموافقة والتأييد ويدعم دور العلم والمعرفة في الإدارة بالمرونة الكافية ودون التقيد بالنصوص الجامدة أو النظريات القديمة.. كما يتضح ذلك من المحددات الإدارية لمنهجية الإدارة كعلم والتي نوجز منها:

- إن الإدارة علم الحركة بعيد عن النمطية والتكرارية.
- أن الإدارة علم التنمية الهادفة لتحقيق الأهداف المؤسسية.
- أن الإدارة علم القرار الرشيد وما يرتبط ويتأثر به من نتائج.
- أن الإدارة علم توجيه الأفراد إلى إنجاز الأعمال بأسس ومبادئ.
- أن الإدارة علم تغيير وتكييف السلوك الإنساني.

- الإدارة فن.. **Management ART**

إن تعريف الإدارة فن يعني "أنها تقوم على المشاهدة والتدوين وردود الأفعال الفردية أو الجماعية والاستحسان والإنجاز".. ويطوع هذا الفن من الأحسن إلى الأفضل إلى الأجود نتيجة الممارسة والمهارة في التطبيق العملي.. ممارسة الموهبة الفطرية والمهارة المكتسبة في مجالات الإدارة المختلفة.. وبالتالي فإن القائمين على الإدارة يجب أن يتوافر لهم مهارات وقدرات ينمي فيها الابتكار الإبداعي والريادة.

وهذا التعريف وإن كان ينظر إليه على أنه يبعد عن الإدارة الواقعية الحقيقية إلا أنه في أجزاء كثيرة يتماثل مع أساليب الأداء ويرتبط بالأفراد القائمين على إنجاز الأعمال بمنهجية الإدارة الإنسانية في تبني الأحاسيس والمشاعر التي تؤدي إلى التفاعل بين مقدمي الخدمات ومستهلكيها والمستفيدين منها.. ولذا فإن الإدارة فن في المكون الإداري سبب قوي لنجاح الإدارة القوية الحاسمة المتميزة الهادفة إلى الحضارة والرقى والسمو.. بالدقة الكافية ودون التقيد بنوعيات رسوم الفنون القديمة أو الحديثة كما يتضح ذلك من المحددات الإدارية لمنهجية الإدارة كفن والتي نوجز منها:

- الإدارة فن إطلاق المشاعر وتبادل الأحاسيس في الإطار الإنساني.
- الإدارة فن المقابلات والمعاملات والعلاقات في الإطار السلوكي.
- الإدارة فن استخدام الأجهزة والمعدات في الإطار التكنولوجي.
- الإدارة فن التسويق والدعاية والإعلام في الإطار الاقتصادي.
- الإدارة فن اكتساب العملاء المتجدد يوميًا في إطار تقديم الخدمة المتميزة المعاملة الحسنة.

وهكذا فقد أصبح الرأي السائد أن الإدارة عملية ذات وجهين الأول يمثل العلم بمفهومه الإداري النظري والثاني يمثل الفن بمفهومه العملي التطبيقي.. وإن هذين الوجهين متكاملين.. فلا قيمة للعلم بدون تطبيقه.. ويصبح التطبيق قاصرًا أو عشوائيًا بدون علم متخصص.. ولقد تأكد هنا المعنى في أن الإدارة علم وفن في أكثر من دليل بمناظرة الإدارة في المؤسسات والمنظمات المختلفة والمتمثلة في المحددات الإدارية لمنهجية

الإدارة كعلم وفن Management Science and Art Administrative Parameters والتي نوجز منها:

- ثبات صلاحية الأسس والمبادئ والأصول الإدارية المبنية على العلم وتحقيق الكفاءة الإنتاجية المبنية على التطبيق العملي بفن وقدرة وإتقان.
- نجاح البحوث والدراسات المتنوعة باتباع المنهجية العلمية الإدارية والمنهجية الفنية التقنية بمعاملات الدقة والتفاعل والنظام والترتيب وإجراء الخطوات العملية البحثية وعرض النتائج بالأساليب الإحصائية العملية.
- الاستخدام الواسع النطاق لتكنولوجيا المعلومات وأساليب التحاليل الكمية المتقدمة والتي يشارك في تأسيسها وتداولها كنظم معلومات كلاً من العلم والفن.
- تدريس علوم الإدارة وفروعها المختلفة لموضوعية الدمج النظري والعملي لإمكانية توصيلها للدارسين وتحقيق الاستفادة في التطبيق.

وفي التاريخ التعريفي للإدارة بعد أن استقر هذا المفهوم "إن الإدارة علم وفن" لحظة طويلة من الزمان قد تبلغ قرن أو أكثر.. فقد ظهرت العديد من الإضافات التعريفية لعلم الإدارة سواء كانت مرئية أو غير مرئية ممارسة أم غير ممارسة.. إلى أن ظهر في علم الإدارة كتابات تتبنى عن الممارسات الإدارية في المؤسسات ومنظمات الأعمال بمنهجية لطريقة حديثة تؤكد على منهجية الإدارة بالتعريف أن الإدارة علم وفن.. وإضافة لتعريفات جديدة هي أن الإدارة قيمة.. الإدارة وظيفة.. الإدارة صناعة.. Value – Function – Manufacture وذلك لتحقيق اكتمال منظومة الإدارة.

- الإدارة قيمة Management Value

الإدارة قيمة كأحد حقول المعرفة التي تتصف على مظاهر السلوك الإنساني.. شأنها في ذلك شأن العديد من مجالات المعرفة الإنسانية الأخرى علم النفس وعلم الاجتماع.. وتهتم الإدارة بدراسة القيمة التي تحكم هذه الظواهر الإدارية الإنسانية.. وتختص الإدارة كقيمة إنسانية بدراسة الظواهر الإنسانية أكثر من اهتمامها بدراسة الظواهر المادية المتجردة.. وإن الإدارة كقيمة لا تتصف بالثبات أو الجمود أو التحديد أو الإطلاق بل هي متعددة بين حدي المسموح وغير المسموح وصولاً إلى الأحسن والأفضل ملاءمة للمتغيرات الاجتماعية والبيئية السلوكية التي تؤثر في تطبيق القيمة في فترات متغيرة.. إلا أن القيمة من صفاتها أنها العقل (العلم) والمشاعر (الفن) في إطار الشريعة الدينية والقوانين المحلية والدولية.. وهكذا فإن للقيمة أهمية إدارية خاصة يتضح من المحددات الإدارية لمنهجية الإدارة كقيمة والتي نوجز منها:

- الإدارة قيمة سلوكية شخصية
- الإدارة قيمة إنتاجية خدمية
- الإدارة قيمة علاقات ومعاملات وارتباطات
- الإدارة قيمة أسس ومبادئ الاتساق والمنهجية
- الإدارة قيمة اجتماعية بيئية.

- الإدارة وظيفة..

Management Functional

وإن تعريف الإدارة وظيفة قد جاء من نص تعريف الإدارة بأنها "هي الوظيفة التي تنطوي على أداء الأشياء بواسطة الآخرين وهي الوظيفة التي توجه الأفراد نحو غرض محدد.. وأنها الوظيفة التي تمكن من تنفيذ الأعمال عن طريق مجهودات أشخاص آخرين".. وبالتالي فأن الإدارة وظيفة تحمل الأفراد بواجبات ومسئوليات وتحدد لهم صلاحيات.. وقد جاء ذلك أيضًا من التعريف أن الإدارة هي الوظيفة المحددة للمسئوليات والصلاحيات والسلطات بأنها هي "الوظيفة المتعلقة بتخطيط وتنفيذ ورقابة الواجبات المتعلقة بإنشاء المؤسسة أو المنظمة من تحديد المسئولية الإدارية والمسئولين عن تنفيذها سواء كانت مسئولية إدارية تخطيطية أو مسئولية إدارية مالية أو مسئولية إدارية نظامية أو تنظيمية".. وهكذا فإن الإدارة وظيفة بمفهوم ومضمون تأدية الواجبات ويدعمها المحددات الإدارية لمنهجية الإدارة كوظيفة والتي نوجز منها:

- الإدارة وظيفة تجميع وظائف بسيطة متكاملة للأداء الشمولي.
- الإدارة وظيفة تفعيل وظائف العوامل السلوكية الإنسانية.
- الإدارة وظيفة تنظيم وظائف وجهود الأشخاص الآخرين.
- الإدارة وظيفة تطبيق وظائف المسئولية على المستويات والفئات المختلفة.
- الإدارة وظيفة دمج وظائف الإدارة التنفيذية وغير التنفيذية.

- الإدارة وظيفة تنسيق وظائف تكاملية داخلية وخارجية مؤسسية ومجتمعية.
- الإدارة وظيفة ضمان تحقيق وظائف تدبير الموارد وحسن استخدامها.

- **الإدارة صناعة:**

**Management Manufacture**

إن تعريف الإدارة صناعة يعني أنها "صناعة مهنة أو حرفة ناشئة عن علوم وخبرات ومهارات ولها أسس ومبادئ ومعايير وفقًا لاحتياجات المؤسسة وما يتم تنفيذه من عمليات وأنشطة".. ولذا فقد تحددت الإدارة صناعة ما بين المفهوم التعريفي للعمليات والأنشطة.. فالإدارة عمليات تعني أنها "هي الخطوات والإجراءات التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين والإشراف على تنفيذه ".. وهي الناتج المشترك لأنواع ودرجات مختلفة من الجهد الإنساني الذي يبذل في التنفيذ.. وتتم هذه العمليات عن طريق أعضاء عليهم واجبات ومسئوليات متعددة الأغراض وموجهة إداريًا للإدارة المؤسسية وإدارة العمل وإدارة المديرين وإدارة المرؤوسين.. والإدارة أنشطة تعني حاصل تحديد الواجبات والمسئوليات المنبثقة عن العمليات.. وتتم هذه الأنشطة بالتوجه الإداري الكفء والفعال للأفراد وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد لتحقيق الوظائف التي تضمن التطبيق العملي الذي يدعم أن يكون الأداء في إطار المحددات الإدارية لمنهجية الإدارة كصناعة والتي نوجز منها:

- الإدارة صناعة تركز على العمليات والأنشطة المطلوب أداؤها كما تركز على كيفية الأداء.
- الإدارة صناعة تشمل التنفيذ والتطبيق لمجموعة الوظائف الإدارية بحرفية ومهنية تضمن نتائجها الإيجابية.
- الإدارة صناعة تهدف إلى تنمية الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية.
- الإدارة صناعة تنشيط تنفيذ البرامج المحددة للعمليات والأنشطة ورقابتها.

## الإدارة المعاصرة.. المنهجية الإدارية:

**C.M. Systematic Administration**

إن التعرض لمنهجية الإدارة المعاصرة قد يبدو سهلاً وميسورًا إلا أن الحقيقة تقتضي تجميع التصنيفات التعريفية للإدارة كعلم وفن وقيمة ووظيفة وصناعة.. في منظومة إدارية.. تكتمل وتتكامل بها ما تحتاجه المؤسسات والمنظمات.. إدارة المدخلات والمخرجات وطرق تشغيلها..

وتطبيقًا لذلك المفهوم فقد أجمع علماء الإدارة على أن الإدارة المعاصرة هي "معرفة أساسية تدار بحرفية مهنية في إطار من القيم السلوكية الاجتماعية.. ويبنى عليها الوظائف الإدارية المهنية والفنية من خلال تحديد الواجبات والمسئوليات والصلاحيات للقوى العاملة لتنفيذ الصناعة المطلوبة من العمليات والأنشطة المختلفة بكفاءة وفاعلية لتحقيق الأهداف المؤسسية.. ويؤكد هذا المفهوم التعريفي التطبيقي الشمولي للإدارة المعاصرة الارتباط الوثيق بالأسس والمبادئ الإدارية التي تحدد أن الإدارة المعاصرة منظومة تمارس تكامل عمومية الإدارة وخصوصية الإدارة General and Special Management Integration .. أخذًا من الاستنتاجات والاستنباطات للممارسات الإدارية على النحو التالي:

- الإدارة المعاصرة درب من دروب المعرفة المستمرة ما بين العلم بالنظريات والمبادئ والفن بالممارسات والتجارب وتقنين الخبرات.
- الإدارة المعاصرة تتعامل عند التطبيق مع الجماعة وليس مع الفرد.
- الإدارة المعاصرة تحقق أهميتها بأهمية الهدف وضرورته.
- الإدارة المعاصرة ليست تنفيذًا للأعمال بل الأعمال تنفذ بواسطة الآخرين.
- الإدارة المعاصرة هي فعالية الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة في الوقت الصحيح.
- الإدارة المعاصرة هي تنمية المهارات لمواجهة المواقف باستخدام التفكير الإبداعي والتطوير المستمر.
- الإدارة المعاصرة هي القائد الذي يعرف وظيفته ومهامها ويشرف على نجاح تنفيذها.
- الإدارة المعاصرة عمليات إدارية خاصة حتمية في أي نشاط إنساني هادف يرتبط بالعمل الجماعي.
- الإدارة المعاصرة عمل إداري لتحقيق ناتج المجمع الحسابي لأداء أعضاء هذه الجماعة بالإضافة إلى ناتج عمليات التفاعل الإيجابي فيما بين أعضائها.

وهكذا تأخذ الإدارة المعاصرة بمنهجية التكامل بمفهوم الدمج بين عمومية الإدارة وخصوصية الإدارة.. عمومية الإدارة في تطبيق وظائف الإدارة وعلاقاتها الاعتمادية التبادلية..

وخصوصية الإدارة في تطبيق الإدارة النوعية وعلاقاتها المجتمعية.. ويحقق هذا الدمج التوازن المطلوب إداريًا.. وضمان كفاءة القائمين على الإدارة.. وفاعلية التعامل بين النظم الإدارية وذلك من خلال تجميع وجهات النظر الإدارية العلمية النظرية والعملية التطبيقية في الأسس والمبادئ والأساليب الإدارية المعاصرة حيث:

- تتمثل الأسس الإدارية – الإدارة المعاصرة.. التأهل الإداري والقيادة الإدارية.
- تتمثل المبادئ الإدارية – الإدارة المعاصرة.. التنظيم الإداري والممارسات الإدارية.
- تتمثل الأساليب الإدارية – الإدارة المعاصرة.. الأساليب الإدارية الروتينية والحديثة.

- **التأهيل الإداري:**

**Management Training:**

- **التأهيل الإداري في عمومية الإدارة..** يتبني وجهة النظر أن التأهيل في العلوم الاجتماعية وفروعها من علم الاقتصاد وعلم الاجتماع وعلم النفس وعلوم الإحصاء والرياضة والهندسة هو التأهيل الإداري المطلوب لإدارة الأعمال استنادًا إلى أن دارس العلوم الاجتماعية أقرب إلى النواحي الإدارية من دارس العلوم المهنية.. وأن علم الإدارة يجمع في طياته كل هذه العلوم الاجتماعية وفروعها.. مما يجعل أصحاب هذه العلوم أقدر على إدارة المؤسسات والمنظمات على الرغم من اختلاف مكونات وقدرات الشخصية القيادية في بعض هذه المجموعات الإدارية.
- **التأهيل الإداري في خصوصية الإدارة..** تتبني وجهة النظر أن دارس العلوم المهنية يتوافر لهم مقومات الإدارة الناجحة وذلك نتيجة المهارات العقلية والسمات الشخصية التي اكتسبت أثناء الدراسة وبعد التخرج وخاصة في التعامل البيني المجتمعي.. فضلاً أن دارس العلوم المهنية قد اكتسبوا مهارات إدارية خاصة من المقررات الدراسية بقدر وافي في مجال العلوم الاجتماعية.. الدراسات النظرية والعملية والربط بينها.. الإدارة التخصصية المهنية.. في التوجه المؤسسي المجتمعي في إدارة المؤسسات والمنظمات.
- **التأهيل الإداري في الإدارة المعاصرة ومستشفى الغد..** وقد أخذت منهجية الإدارة المعاصرة بالدمج بين عمومية وخصوصية التأهيل.. حيث أنه لا يمكن إطلاق أن الدارسين في مجال العلوم الاجتماعية هم الأكثر قدرة على إدارة المؤسسات أو المنظمات الصحية (المستشفيات).. ولا يمكن إغفال الصفات والسمات الشخصية المحددة للإدارة الناجحة.. والتي يفرزها ويدعمها ويقويها الاهتمام بهذه العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية والعلوم الرياضية.. كما يعززها ويقويها ويدعمها الاهتمام بالعلوم الصحية والطبية والعلوم الإنسانية لكي يكتمل للإدارة تمام التأهيل وتصبح قادرة على تحقيق أهداف المؤسسات والمنظمات الصحية (المستشفيات).. الأمر الذي جعل للهيئة الطبية نصيب وافر من إمكانية تحقيق هذا الدمج.. والذي حذا ببعض مفكري الإصلاح الاجتماعي من إقرار أن الهيئة الطبية فيها ما يمكن أن يتمتعوا بوصفهم قادة اجتماعيين ويمكنهم من تأدية واجباتهم الاجتماعية ومسئولياتهم الطبية بمنهجية الإدارة المعاصرة.

- **القيادة الإدارية:**

**Management Leader Ship**

- **القيادة الإدارية في عمومية الإدارة..** تتبنى وجهة نظر أنه لا فرق بين القيادة الإدارية في المؤسسات والمنظمات مهما اختلفت أنواعها وأهدافها ونوعية ملكيتها.. لأن العلوم الإدارية المؤسسية للقيادة الإدارية واحدة في أي تنظيم.. والوظائف العضوية للقيادة الإدارية واحدة في كل الفئات والمستويات.. سواء كانت قيادة إدارية للمصنع أو قيادة إدارية لإحدى الإدارات الإنتاجية بالمصنع أو قيادة إدارية في إحدى الإدارات الخدمية المساندة بالمصنع.. وكلها تقوم بتطبيق وظائف الإدارة المتعارف عليها من أجل استخدام الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المحددة المؤسسية والتخصصية.. ويترتب على ذلك إعمال مبدأ إمكانية اكتساب ونقل مهارات القيادات الإدارية من قيادة لأخرى

ومن موقع إنتاجي أو خدمي لآخر.. طالما أن الوظائف واحدة والأسس الإدارية في التطبيق واحدة.

- القيادة الإدارية في خصوصية الإدارة.. تتبنى وجهة نظر أن القيادة الإدارية المفردة لا يمكن أن تشغل عدة مناصب قيادية إدارية في مؤسسة واحدة أو في أكثر من مؤسسة.. فيها غالبًا ما تنجح إذا كانت الوظيفة التي تشغلها مركزًا قياديًا الأقرب للتخصص المؤهل فيه.. كما أن القيادة الإدارية لا يمكنها أن تدير مؤسسة أو منظمة واحدة في مجتمعين مختلفين في الفلسفة والنظام والتقاليد المجتمعية أو التعامل مع جمهور ذي خصائص ديموجغرافية سكانية معينة.. لأنه يصعب استيعاب فلسفة أو نظام لم يسبق للقيادة الإدارية التعامل فيها أو اكتساب الخبرات أو المهارات التي تمكن من ممارسة إدارتها.. لأن النتيجة الحتمية الواقعية أن القيادة الإدارية إن لم تتمسك بالخصوصية فهي تدير جزءًا واحدًا فقط من العمليات الإدارية والذي لها فيه خبرة تخصصية من قبل تأهيلاً وتدريبًا وممارسة.
- القيادة الإدارية في الإدارة المعاصرة ومستشفى الغد.. وقد أخذت منهجية الإدارة المعاصرة بالدمج بين عمومية وخصوصية القيادة الإدارية.. حيث أن جميع القيادات الإدارية بالمستشفى في كل المواقع الخدمية الإدارية والطبية لابد وأن تكون مؤهلة بخبرات ومهارات عمومية الإدارة جنبًا إلى جنب مع خبرات ومهارات خصوصية الإدارة.. وإن كانت السمة السائدة هي تغلب صفة خصوصية الإدارة على عمومية الإدارة لما للمستشفى من خصائص تفرض نظامًا إداريًا خاصًا يتفاعل ويتكيف مع النظام الإداري العام.. وإن كانت الفروق بين التأهيل والتدريب للقيادات الإدارية بالمستشفيات هي التي يؤخذ بها في التوظيف والتسكين للقيادات الإدارية في الإدارات الخدمية التنفيذية الطبية.. فإن رئيس قسم التحاليل الطبية لا يمكن أن يشغل وظيفة رئيس قسم الأشعة.. والمدير المالي لا يمكن أن يصبح رئيس الفريق الجراحي في غرفة العمليات.. نظرًا للتباين في المهام والأنشطة العملية والإدارية والتطابق في الخبرات والمهارات.. وإن هذا الاندماج يمكن من ممارسة الإدارة بمعايير قياس مدى عقلانية ورشد القرارات الخاصة بالخدمة التي يقدمها الإدارة الخدمية أو القسم الإداري والذي يمكن من معرفة مردود ما يؤدي وما يقدم من خدمات صحية وطبية للمستفيدين والمجتمع والبيئة المحيطة.

- التنظيم الإداري:

**Management Organization**

- التنظيم الإداري في عمومية الإدارة.. أن العملية الإدارية تظل ثابتة بلا اختلاف مهما كان نوع المؤسسة أو المنظمة تجارية أو صناعية أو خدمية.. وسواء كانت الحكومة هي المالكة أو الأفراد في صورة قانونية أو أخرى.. وسواء كان العمل بهذه المؤسسات تقليديًا أو عصريًا.. يدويًا أو أوتوماتيكيا.. سواء كان أعضاء التنظيم يشاركون بدرجة كبيرة في صنع القرارات أو محرومين منها.. وهكذا فإن التنظيم الإداري في عمومية الإدارة يستند على الأسس الهيكلية الإدارية التي تبقي هي العامل المشترك الأعظم في أداء وظائف الإدارة في المجالات الوظيفية المختلفة بالمؤسسة أو المنظمة.
- التنظيم الإداري في خصوصية الإدارة.. يتبنى وجهة نظر الارتباط الوثيق بين التنظيمات الإدارية والأهداف المؤسسية التخصصية.. باختلاف توجهاتها في تقديم خدمات مادية ملموسة.. أو معنوية غير ملموسة.. وتحقيق ربحية منظورة أو غير منظورة.. وهكذا تظهر في العمليات الإدارية صفة الخصوصية الإدارية التي تتفق ونوع المؤسسة أو المنظمة.. ويظهر بوضوح ثقل التنظيم الإداري التخصصي في المؤسسات الخدمية التي تحتاج لهياكل تنظيم أكثر تعقيدًا وتقوم على إدارات خدمية متعددة ويسكنها قوى عاملة في وظائف خدمية مختلفة.. والأمر المؤكد ان هذا التنظيم الإداري في خصوصية الإدارة لا يخرج عن القوانين واللوائح والأطر التنظيمية الإدارية الحاكمة.
- التنظيم الإداري في الإدارة المعاصرة في مستشفى الغد.. وقد

أخذت منهجية الإدارة المعاصرة بالـدمج بين عمومية وخـصوصية الإدارة.. مـع مراعاة أن المستشفى لها طبيعة تنظيمية خاصة تتميز بالتعـدد والتنـوع الخـدمي والوظيفي والتعامل مع الأحداث المتغيـرة والطارئة البيئيـة والمجتمعيـة وتطبيـق الإدارة الموقفية ومواكبة التقنيات العالمية الحديثة والتطورات العالميـة فـي سـبل العلاج والوقايـة.. ولـذا فـإن التنظـيم الإداري لخـدمات المستـشفيات يخـضع لأسس ونظم وقوانين خاصة لا يمكـن أن تكون هي ذات الأسس والنظم والقـوانين المعمول بها في المؤسسات غير الطبية.. ويحكم هذه التنظيمات الإدارية في الإدارة المعاصرة بمستشفى الغد.. الحد الفاصـل الذي تـسعى هـذه المنظمـات الإداريـة الخاصة لتحقيقه وهو التوازن المقبول بين احتياجـات المـستفيدين والوفـاء بهـا وقدراتهم المادية على سـداد المقابـل.. الأمر الذي يفرض على التنظيمات الإدارية داخـل المستـشفى الاهتمـام بـالإدارات الخدمية الإدارية بدرجـة تـوازي نفـس الاهتمام بالإدارات الخدمية الطبية فتسخر الأولى لتسهيل خدمات الثانية مثـل إدارة الخدمات الاجتماعية والعلاقـات العامـة وإدارة العلاج بأجر وغير ذلك.. كمـا أن هذه التنظيمات الإدارية فـي المستـشفى يحكمها عامل خاص قـد لا يوجـد فـي المنظمات أو يوجد بدرجة أقل من الأهمية وهو العمليات الخدمية الإنسانية التي قطعًا يصبح لها تنظيم إداري خـاص يربطهـا بكافـة التنظيمـات الإداريـة الأخـرى بالمستشفى سواء الطبية أو الإدارية.

- المممارسات الإدارية:

**Management Practices:**

- المممارسات الإدارية فـي عموميـة الإدارة.. تتبنى وجهة النظر أن ممارسة الأعمال الإدارية تعتمد على نظـام إداري واحد نمطي بصرف النظر عـن اخـتلاف النـشاط الـذي تمارسـه المؤسـسة أو المنظمة.. وتوظـف هـذه الممارسـات الإدارية لتحقيق المهام الأساسية للمجتمع والتي تلزم المؤسسة أو المنظمة القيـام بها.. فهي إدارة عامة تمكن المؤسسة أو المنظمة.. تجارية أو صناعية.. خدمية أو خيرية أو حكومية.. من التواجد والبقـاء والاستمرارية من خلال الاستخدام الكفء والفعال للموارد المتاحة على نحو يساهم في تحقيق الأهداف المؤسـسية.. وعلـى الأسس الإدارية الاقتصادية الاجتماعية.

- المهارات الإدارية فـي خـصوصية الإدارة.. تتبنى وجهة نظر أن ممارسـة الأعمال الإداريـة يقتـصر علـى مجـال الأعمال فقط أي ما يكون للأعمال يكـون للإدارة والعكس صحيح.. وفي ضوء ذلك فإن نوع الإدارة يتوقف على نوع النشاط الذي تمارسه المؤسسة أو المنظمة.. فإن المؤسسات التجارية تمارس نشاط تجاري يستلزم إدارة اقتـصادية.. والمؤسـسات الخدمية تمارس نشاط خدمي يستلزم إدارة إنسانية.. وإن كان هذا غير مطابق للواقع العملي لأن هذه الممارسات الإداريـة وإن كانت تخصصية إلا أنها تستند على أسس ومبـادئ ووظـائف عموميـة الإدارة.. وتتفاعل معها من أجـل تحقيـق المهـام الأساسية للمجتمع.. على الأسس الإدارية الاجتماعية الاقتصادية.

- المممارسـات الإداريـة فـي الإدارة المعاصرة ومستشفى الغـد.. وقـد أخذت منهجية الإدارة المعاصرة بالـدمج بين عمومية الإدارة وخصوصية الإدارة.. في ممارسة الأعمال الإدارية ارتكازا على ثلاثة أركان أساسية.. الأسـس الإداريـة الاقتصادية والاجتماعيـة.. والإنـسانية.. باعتبار أن إدارة المستشفيات تمس هـذه الجوانب فهي تقوم أساسًا على الأنـشطة البشرية في ممارسـات إداريـة توظـف وتسهل وتحفز تقديم الأعمال مـن خـلال الآخرين.. ولذلك تأخذ الركـائز الإداريـة الاقتصادية والاجتماعية وضـعها الإداري ويتفوق عليها ويتفاعـل معهـا الركيـزة الإدارية الإنسانية.. وكلها توظف لتحقيق المهام الأساسـية للمجتمـع فـي تقـديم الخدمات الصحية والطبية.

- الأساليب الإدارية:

**Management Methods**

- أساليب الإدارة في عمومية الإدارة.. تتبني وجهة نظر أن المؤسسات ومنظمات الأعمال تتبع أساليب إدارية مبنيـة فقـط على مبادئ وبديهيات علم الإدارة الـذي يصبح صالحًا للتطبيق لكـل المؤسـسات والمنظمات.. وغالبًا ما تتبـع عموميـة الإدارة أسلوب إداري واحد نمطي تكراري

وهو أسلوب التعامل الروتيني اليومي الذي يظهر بوضوح وجلاء أنه أسلوب حل المشكلات بعد حدوثها وما ينتج عنه من فاقد وقتي وإهدار موارد وسوء مستوى الإنتاج أو الخدمة الذي تقدمه المؤسسة أو المنظمة.. ويبعد هذا الأسلوب إلى حد كبير عن تطبيق الأسس الإدارية الاجتماعية أو الاقتصادية.. إنما هو أسلوب إداري فقط يبذل الجهد لتحقيق ما يمكن من الأهداف.

- أسلوب الإدارة في خصوصية الإدارة.. يتبني وجهة نظر الاختلاف في أشكال وأهداف المؤسسات والمنظمات وبالتالي التغيير في ملامح الإدارة ما بين التعامل مع المواقف المختلفة التي تفرض نفسها على نوعية الإدارة والتي تختلف حجمًا وأثرًا باختلاف الإدارة القائمة بالمؤسسة أو المنظمة.. واتباع أسلوب الإبتكار الإبداعي والريادة بدلا من أسلوب حل المشكلات.. وملاحظة التقدم التكنولوجي وتشجيع الابتكارات المتعلقة بنوع نشاط المؤسسة.. ويخضع هذا الأسلوب للأسس الإدارية الاقتصادية والاجتماعية في سبيل تحقيق الأهداف المؤسسية التخصصية للمؤسسة أو المنظمة.
- أسلوب الإدارة في الإدارة المعاصرة ومستشفى الغد.. وقد أخذت منهجية الإدارة المعاصرة بالدمج بين عمومية وخصوصية الإدارة.. لأن المستشفيات على وجه الخصوص لابد لها من أسلوب إداري فريد متميز لأنه لا يتعامل مع جمود بل مع حركة دائمة مستمرة.. ومع روح الإنسان أغلى مخلوقات الحق على وجه الأرض.. فالإدارة المعاصرة في مستشفى الغد تتبع أسلوب إدارة غير نمطي بل أسلوب متجدد ومتطور بصفة مستمرة.. تخضع للأسس الإدارية الإنسانية أولاً ثم الاجتماعية ثم الاقتصادية.. وإدارة المستشفى في سبيل تحقيق هذا الأسلوب عليها أن تنمي قدراتها وقدرات القائمين عليها والعاملين بها وتنمية مهاراتهم في بناء المناخ الابتكار الإبداعي والريادة حفاظًا على نصيب المؤسسة في السوق التنافسي.

## الادارة المعاصرة المحددات الإدارية

**C.M. Administrative Parameters**

من أجل تحقيق أقصى ارتباط بين الإدارة المعاصرة والإدارة العامة.. وبين عمومية وخصوصية الإدارة.. في إطار ما تم التوصل إليه من المفاهيم المشتركة.. وإن الاحتياج للإدارة المعاصرة مع نشأة التحديات البيئية والمواجهة بإحداث المتغيرات البيئية المحيطة من خلال دعم الإدارة المعاصرة بتعزيز المقومات وتجنب المعوقات الإدارية.. ويحدد ذلك كله التوازن ما بين الاحتياج والمواجهة في ثلاثة عناصر بيئية رئيسية البيئة الاقتصادية.. البيئة الاجتماعية.. البيئة الإدارية.. والاستجابة لكل منها على حدة أو مجمعة.. حتى ثبوت المركز القيادي للإدارة العاصرة وتفوقه بين النظم الإدارية في إدارة المؤسسات ومنظمات الأعمال الصحية وغير الصحية.. ويتمثل دعم الإدارة المعاصرة في تفعيل مقومات نجاحها وبالتالي زيادة قدرتها على تحقيق أهداف المؤسسة في إطار التحسين والتطوير المستمر من خلال المحددات الإدارية التي تضمن رفع كفاءة وفعالية الإدارة في البيئة الإدارية وفي البيئة الاقتصادية وفي البيئة الاجتماعية وذلك في إطار المحددات الإدارية.. التحديات.. المواجهة.. الدعم لكل عنصر من العناصر البيئية الرئيسية.

### الادارة المعاصرة..متغيرات البيئة الاقتصادية:

**C.M. Economic Environmental Changes**

**Challenges : التحديات**

- انهيار مفهوم النجاح التسويقي المحدود حيث أصبح السوق مفتوحًا أمام المنافسين من جميع أنحاء العالم وليس محليًا.
- انعكاس المتغيرات الاقتصادية على البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات والمنظمات .
- التباين في المجتمع العالمي غير المستقر اقتصاديا وسياسيًا وعسكريًا.
- التأثير السلبي الاقتصادي والاجتماعي للتعاملات الأجنبية على التعاملات المحلية.
- ضغوط المنافسة الخارجية في جميع المجالات الاقتصادية خاصة في مجال التجهيزات والقوي العاملة.

- تفاقم الفجوة الاقتصادية العالمية بين الدول النامية والدول المتقدمة.
- تقديم الاعتبارات السياسية أو الحاكمة المحلية على القرارات الاقتصادية أو الإدارية أو على احتياجات المؤسسة.
- الأخطاء القياسية الاقتصادية في قياس التكلفة والعائد المرتبطين بالخطط الآجلة والخطط البديلة.
- إغفال التلاحم الاقتصادي المطلوب بين العاملين والعملاء وأصحاب رؤوس الأموال في المؤسسات.
- الاهتمام بالربحية والعمل على زيادة أرباح الملاك وأصحاب الأموال حتى ولو كانت على حساب أولويات أهداف المؤسسة أو المنظمة.
- ألا يكون للمؤسسة أو المنظمة السعر التنافسي للمقارنة مع المؤسسات المثيلة أو المحيطة حتى يمكن السيطرة على التكلفة والاحتفاظ بنصيب السوق.
- سوء تدبير الموارد وسوء استخدامها وسوء تنميتها وعدم توافر نظم محاسبية للتقييم الدوري والتقارير المالية المنتظمة.

**المواجهات Confrontation:**

- تهيئة البيئة الاقتصادية المنظمة الآمنة المستقرة.
- تحقيق التوليفة الإدارية الاقتصادية الصحيحة بين الابتكار والإبداع والتحديث والتطوير والتكلفة مقابل الالتزامات والقدرة على السداد معاملات الربحية.
- رسم سياسات السوق التنافسي والحفاظ على نصيب المؤسسة من المجتمع المحيط.
- التخطيط الاقتصادي السليم للقطاع العام وخلق فرص مساندة للقطاع الخاص له.. لدعم الاقتصاد القومي.
- تحقيق تنمية اقتصادية مضطردة متوازنة فردية ومجتمعية.
- ضمان توافر الحفاظ على الموارد الضرورية.

**الدعـم Support:**

- ترسيخ العقيدة الإدارية بأن معاملات التنمية الاقتصادية لا تفترق عن التنمية البشرية والإدارية والمجتمعية.
- ارتباط تحقيق مصالح العاملين المادية أو المعنوية بكفاءة وفعالية النظم الإدارية التي تحكمها.
- تحقيق تحفيزات الاقتصاد القومي بمواكبة التحررية العالمية الإدارية التي ترفض القوالب الجامدة وتحث على التميز في كل شيء.
- تنمية القدرات والكفاءات التسويقية الذاتية بالمؤسسات والتعامل مع متغيرات السوق المحلية والعالمية.
- وضع نظم إدارية تكفل اكتشاف مواطن القدرة في الموارد المتاحة والمستقبلية أولاً بأول سواء كانت مادية أو ثروات طبيعية أو موارد بشرية.

## ■ الادارة المعاصرة..متغيرات البيئة الادارية:

**C.M. Administrative Environmental Changes**

**التحديات Challenges:**

- انهيار كثير من المفاهيم الإدارية التقليدية والتي كانت من قبل تعتبر من المسلمات.
- الاعتماد على الفروق الإدارية التقليدية والتي لم تعد صالحة وغير مناسبة للتطبيق.
- قصر ممارسات العملية الإدارية على مجال الأعمال فقط في المؤسسات والمنظمات الإنتاجية.
- انهيار المفهوم التقليدي للجودة باعتبارها توفر مواصفات محددة في السلع والمنتجات وممارستها كإجراءات وليست كإدارة.
- انهيار التنظيم وهو العامل الخاص للإدارة الذي تمارس فيه صلاحيتها ومحتمي داخله من خدمات التنفيذ ومخاطر التنفيذ.
- عدم وضوح العلاقات التنظيمية فيما بين الأجهزة والوحدات الإدارية وفيما بين التقسيمات التنظيمية داخل الجهاز أو الوحدة الواحدة.
- التمسك بالنظرية الجزئية لحل المشكلات وغياب الرؤية الإستراتيجية الكاملة.. والاعتماد على التطبيق غير المدروس لحلول مستوردة لحل مشكلات محلية.
- عدم مواكبة ثورة التكنولوجيا والمعلومات وسوء استخداماتها الحديثة.. بالافتقار إلى

الموضوعية والعملية التطبيقية والملائمة اللائحية مع النظم الإدارية العامة وسوء تحديد الأولويات.

- انهيار مفهوم الرقابة وتحول معنى الوقت بالتداخل بين أبعاد الماضي والحاضر والمستقبل.
- التدفق الهائل لكمية المعاملات الذي يصعب عمليات الحفظ والاسترجاع بالأساليب العلمية التي تضمن الدقة والكفاية وإمكانية البحوث والدراسات واتخاذ القرارات السليمة.
- ضعف برامج التنمية الإدارية لوجود كثير من المعوقات الإدارية منها عدم اهتمام القيادة والإدارة العليا وضعف جدوى الجهود التي تبذل لتنمية وتطوير صفات ومهارات وقدرات العاملين.. وعدم توافر الموازنات التدريبية أو سوء استخدامها.
- افتقار السياسات للمرونة الكافية لمواجهة المشكلات المتجددة وعدم الشجاعة في اتخاذ القرار السريع الفعال واعتماد السياسات الحديثة والحاسمة.
- عدم إتاحة الفرص للدمج الإداري بين الممارسات والخبرات والتجارب في مواقع العمل من جانب والأصول المهنية والعلمية من جانب أخر.
- تخلف أو تعقد إجراءات العمليات الإدارية بتدخل الإدارة العليا المستمر أو استخدام نماذج إدارية معينة أو تجهيزات ميكانيكية غير ملائمة.. الذي يفسد معاملات المرونة الإدارية والحرية في التفكير ويصعب اتخاذ القرارات الرشيدة وتفعيل الإدارة.
- عقم النظم الرقابية المتكاملة للمتابعة والرقابة والتقييم وظاهرة ازدواج العمليات الرقابية أو تعدد الجهات الرقابية وتداخل دوارها.
- عدم الالتزام بمعايير قياسية موحدة تتطابق وأهداف المؤسسة أو عدم تحديد أهداف قابلة للقياس أو سوء توجه أهداف الرقابة.
- التعامل غير السليم مع المواقف والبدائل والمبني على تنبؤات غير دقيقة للتغيرات الحالية أو المستقبلية.
- البطء في تصحيح الانحراف أو عدم تصحيحه أو اتخاذ إجراءات تصحيحية غير مرتبطة بمعدلات ومؤثرات الأداء.
- اعتماد التقييم على أساس الإجراءات والعمليات وخطوات الإنتاج وليس على أساس المنتج نفسه.
- انخفاض مستوى أداء القوى العاملة للصراع التنظيمي بينها الناتج عن غموض الاختصاصات وعدم تحديد المسئوليات وتشابك الأدوار في المعاملات والاتصالات وضعف القيادات المسئولة عن التنسيق والتوجيه.
- غياب التحديد الواضح الدقيق المتكامل للعلاقات الرأسية والأفقية والتأثير المتبادل بين الأنشطة والوظائف الرئيسية واختناق الاتصالات بين العاملين في المستويات الوظيفية المختلفة وبينهم وبين العملاء طالبي الخدمة.
- عدم ملاحقة مشكلات تدني مستوى أداء العاملين والتسرب الوظيفي للكفاءة خارج المؤسسة أو المنظمة.
- عدم استقرار الهياكل التنظيمية للمؤسسات والاهتمام بالشكل أكثر من المضمون بما ينتج عنه افتقار أو تضخم تنظيمي وهياكل تنظيمية غير متوازنة.

**المواجهات: Confrontation**

- إعداد دليل إداري علمي يساعد على ممارسة الإدارة بما فيه من آليات اتخاذ القرار وحل المشكلات ومعايير تقييم الأداء وأساليب وأدوات ومعايير الأداء.
- استقرار السياسات الإدارية على المستويات المختلفة وارتباطها بالنظام الكلي ووضوحها للمستوى الإداري الأدنى.
- إعادة النظر في التشريعات واللوائح المنظمة للعمل وحل الخلافات القانونية النصية والتي تعد غير صالحة وتعوق للأداء.
- العمل على ترسيخ مفهوم الاستقرار الإداري أو الثبات النسبي في المؤسسات بمراجعة أساليب الإدارة المستخدمة من التنميط والتوحيد والمركزية.
- حسن انتقاء وتسكين الموارد البشرية وإعدادها تعليمًا وتدريبا وتحفيزًا.
- توجيه مسار القوى العاملة لأداء الأعمال وإغلاق الفجوات بالترتيب والتحفيز والترقي.
- التخطيط للأداء الموجه والمراقب لتطبيق نظام عقود الإدارة وامتيازات التشغيل

كفرص لتطوير الأداء أو تحسين الجودة واستشارة أنماط الإدارة الجيدة.
- تنظيم وفعالية أجهزة المعلومات ووضعها في مجال التنفيذ والرقابة المستمرة وتنمية القيادات.
- التأهيل للوظائف الإدارية القيادية برؤية جديدة وروح جديدة ونظرة للأمور مختلفة.
- تشجيع التقدم العلمي والتكنولوجي خاصة في مجال الاتصالات ونظم المعلومات.
- الجمع بين التدريب الفني والإداري لتنمية القوى العاملة البشرية وعلى أن تتضمن البرامج التدريبية أطر الالتزام الأخلاقي في المعاملات والتعاملات السلوكية الحميدة.
- مواجهة المعتقدات الإدارية الخارجية للمؤسسات والمنظمات مثل تحدي العولمة وتحدي الجودة والتحدي التنافسي الثقافي والاجتماعي.
- الوضوح في الأهداف لكل المستويات الإدارية والفئات الوظيفية.. وترسيخ مفهوم النظام الديناميكي غير الثابت وغير الموحد ومحدد التفاصيل.
- بناء روح الشفافية بين القيادة والمرؤوسين وتوحد سلطة اتخاذ القرار والاعتماد على التفويض المتقن.
- وضع معيار الكفاءة والفعالية وإيجاد معايير رقابية أخلاقية مهنية وضمان جدية وعدالة المساءلة.
- الإيمان بحتمية التغيير والسرعة والصفة الحركية في الإدارة والتكيف مع المتغيرات المستمرة من أجل الحاجة إلى الاستقرار.
- اتباع سياسة تصميم الوظائف وإعادة التصميم بعيدًا عن الجمود الوظيفي.

الدعم: Support
- تغير المفاهيم الإدارية والاعتماد على فروض جديدة.
- تطبيق معايير الجودة الشاملة الكلية.
- تبني أنماط إدارية مبتكرة لتجميع الموارد والطاقات.
- اتباع صيغ إدارية متجددة لتحقيق الخبرات التنافسية المستهدفة.
- تنشيط الأسلوب الإداري المعلوماتي المؤسسي في التعامل مع التكنولوجيا وثورة المعلومات.
- التعامل بالنظم الإدارية الجديدة التي تمكن من التعامل مع الصراعات التنظيمية وضغوط العمل والوقت.
- بناء الهياكل التنظيمية على أسس التناسق والملائمة مع بيئة العمل وخصائص المناخ المحيط.

## الإدارة المعاصرة.. متغيرات البيئة الاجتماعية:

**C.M. Community Environmental Changes**

التحديات: Challenges
- ظهور الحجم الحقيقي للمسئولية الاجتماعية الذي أصبح يمثل نوع من القيد على تحديد أهداف المؤسسات وممارسة وظائف الإدارة.
- الفهم الخاطئ أن حل المشكلات الاجتماعية المرتبطة بالبيئة والمجتمع المحيط للمؤسسة يعد قيد على الإدارة ويتطلب تكاليف إضافية مفروضة على تدابير الموارد.
- انهيار مفهوم الحيز والنطاق الإداري المحدود داخل المؤسسة أو المنظمة لمباشرة نشاط المدير.
- انهيار القيم غير المواكبة للسلوك والأخلاقيات المطلوبة للتعامل بها داخل مجال العمل.
- الفجوة بين فكر العادات والتقاليد المجتمعية وفكر ممارسات الإدارة التنفيذية.
- عدم الاهتمام بالجمهور الخارجي من العملاء والقيادات المحلية المجتمعية وإغفال دورهم في توجهات المؤسسة وقيادتها الإدارية والتأثير على القرارات المصيرية بها.
- عدم جعل العميل هو محور التفكير في اتخاذ قرارات التحديث والتطوير والابتكارات وتحسين حزمة المنافع التي تقدمها المؤسسة للعميل والحرص على تحقيق معاملات الرضا التام المستمر المستقر للعميل عن سياسة وفكر المؤسسة وعن ما تقدمه له المؤسسة.
- عدم الاهتمام الاجتماعي بالعاملين (المرؤوسين والموظفين) في المؤسسة أو المنظمة سواء على المستويات الوظيفية أو القيادية أو على مستوى شاغلي الوظائف التنفيذية.

- غياب دور الحكومات في تقديم الدعم والضمانات السياسية والاقتصادية للمؤسسات والتي تمنح للمؤسسات داخل الوطن في صور مختلفة منها البعد عن الإجراءات الروتينية في التراخيص وتوفير الاحتياجات المؤسسية.

**المواجهات: Confrontation**

- جذب أفضل الموارد البشرية من الكفاءات المحلية الموجودة بالمجتمع بالتحفيز والتنمية.. وتقديم أفضل العروض لإيقاظ الهمم والرغبات في الإنجاز والنمو والتقدم.
- تنظيم المجتمع وضبط العلاقات الاجتماعية العادلة بين مؤسساته وأفراده على مختلف المستويات لخلق الثقافة التنظيمية الموحدة.
- حماية حياة الأفراد في ممتلكاتهم وحقوقهم والعناية بالأفراد غير القادرين وذوي الاحتياجات الخاصة.
- تحسين مستوى المعيشة من المرافق والخدمات الجماهيرية.
- حماية البيئة الطبيعية والبيئة الصحية.
- توفير فرص النجاح والتقدم للمواطنين من أجل تحقيق الآمال والطموحات.
- الالتزام بالخدمة العامة باختلاف نوعياتها ومستويات المشاركين فيها.

**الدعم: Support**

- الالتزام بالمدخل الاستراتيجي لمواجهة المتغيرات البيئية وتطبيق الأنظمة الإدارية المجتمعية التكاملية.
- تفعيل إدارة المناخ الخارجي من أجل تحقيق جودة الحياة لجميع أفراد المجتمع.
- المساهمة الفعالة في حل المشكلات المرتبطة بالبيئة كهدف مؤسسي ومسئولية إدارية.
- استخدام القاعدة الإدارية أن الإدارة هي المحرك الرئيسي للتنمية في الحفاظ على ثقافة وقيم المؤسسة والمجتمع من خلال تنمية المهارات الإدارية.

وقد أجمع علماء الإدارة من هذا التدارس الذي دمج بين التحديات والمواجهات والدعم للإدارة المعاصرة بأنها "إدارة عالمية تأخذ بالمدخل الإستراتيجي لمواجهة المتغيرات الإدارية والاقتصادية والبيئية والاجتماعية.. استنادا إلى أن الإدارة هي المحرك الأساسي للتنمية من خلال رفع كفاءة الأداء وفاعلية الإنجاز.. وأن فاعلية الموارد البشرية ترتبط بفاعلية الأنظمة التي يحكمها تنمية المهارات الإدارية المنافسة على القدرات الكلية وتحقيق الميزة التنافسية.. وتوفير الكفاءات الإدارية القيادية".

## الإدارة المعاصرة الإستراتيجية التطبيقية

**C.M. Executive Applied Strategy**

(الإستراتيجية التنفيذية.. تطبيق الإدارة المعاصرة)

**C.M. Implementation Strategy**

إن تطبيق الإدارة المعاصرة في إدارة المستشفيات ليس غريبًا ولا مستحدثًا لأن الإدارة عمومًا إحدى فروع العلوم الإنسانية.. والإدارة الحديثة أعلنت عن ارتباطها بالمجتمع.. وهكذا جمعت الإدارة المعاصرة بين هذين المبدأين الإداريين.. وفرضت نظام إداري يدعم نقاط القوة ويعالج نقاط الضعف في الإدارة عمومًا وفي إدارة المستشفيات على وجه الخصوص.. والتي تتعامل من خلال قيم سائدة أهمها القيم الإنسانية وتطرح خدماتها إلى المجتمع الذي يحدد نوعيات واحتياجات المستفيدين من الخدمات التي تقدمها المستشفى.. وهكذا فإن الإدارة المعاصرة في المستشفيات نموذج تطبيقي حتى حددت عناصره الإدارية في محددات إدارية جمعت وهذبت وطورت كل النظم الإدارية القديمة والحديثة لتصنع إدارة خدمية من خلال الكفاءات الإنسانية في التوجه للإنسان لتقديم خدمات إنسانية في مجتمع إنساني.. وقد حددت المحددات الإدارية الإستراتيجية لتطبيق الإدارة المعاصرة في المستشفيات **C.M. Strategic Administrative Parameters in Hospital** العناصر التالية:

- الدراسات الميدانية.. التخطيط الفعال.
- التنظيمات الإدارية.. التفاعل الاجتماعي.. الرقابة المستمرة.
- التطوير والتنمية.. المفهوم الإداري الشامل.

## الإدارة المعاصرة.. مستشفى الغد دواعي التغيير.. المؤشرات التخطيطية

**C.M. Hospital Tomorrow Change Reasons Planning Parameters**

### الدراسات الميدانية.. الإدارة المعاصرة.. مستشفى الغد:

**C.M.- H.T. Field Studies**

تتم الدراسات الميدانية والبحوث الإدارية الصحية في الإدارة المعاصرة بالمستشفيات بدراسة المتغيرات البيئية ومدى تأثيرها على الصحة.. ودراسة التحديات الاقتصادية والاجتماعية ومدى تأثيرها على تقديم الخدمات الصحية بالجودة المطلوبة والخروج بالتوصيات التي يتم تصميمها في الإستراتيجية التطبيقية للإدارة المعاصرة في مستشفى الغد.. وتبين هذه الدراسات والبحوث القدرات الإدارية للمستشفى Hospital Administrative Capabilities للتعامل مع **المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية.. مواكبة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.. تطبيق النظم الإدارية الحديثة.. ترسيخ القيم الإنسانية السلوكية.. على النحو التالي:**

- **القدرات الإدارية للمستشفى.. مواجهة المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية .**

**Facing Community Economic Changes**

تؤدي الإدارة المعاصرة دور مهم في الحفاظ على الكيان الاقتصادي والارتباط الاجتماعي للمستشفى.. وذلك من خلال تفعيل الأسس والمبادئ الإدارية المنظمة لاقتصاديات الصحة والعلاج.. والأسس والمبادئ الداعمة للعلاقات الصحية المجتمعية.. ولذا فإن إستراتيجية تطبيق الإدارة المعاصرة في مستشفى الغد تأخذ بالمقابلات الإدارية التالية:

- تدبير الموارد مقابل الاحتياجات.
- القدرات البشرية مقابل الإمكانيات.
- الأسواق المحلية مقابل الأسواق العالمية.
- الأهداف العلاجية مقابل الأهداف الوقائية.
- الصحة العامة مقابل صحة المجتمع.

- **القدرات الإدارية للمستشفى.. مواكبة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.**

**Information and Communication Technology Convey**

تعتمد الإدارة المعاصرة في ملاحقة التطوير الحادث في تطبيق وظائف الإدارة بالمستشفى على حجم المعلومات المتوفرة وكيفية استخدامها.. وعلى استخدام وسائل الاتصال المباشرة وغير المباشرة.. وذلك يحقق درجة كبيرة من المساهمة الإدارية في نجاح تقديم الخدمات الصحية والطبية بمستوى الجودة المطلوب.. ولذا فإن إستراتيجية تطبيق الإدارة المعاصرة في مستشفى الغد تأخذ بالمقابلات الإدارية التالية:

- المعلومات الطبية مقابل المعلومات الإدارية.
- التدفق والتبادل مقابل المذكرات والتقارير والوثائق.
- الاتصالات الداخلية مقابل مشاركة الأفراد والمؤسسات الأخرى.
- الحاسبات والنظم الإليكترونية مقابل سرعة اتخاذ القرارات الرشيدة.
- الاتصالات الخارجية مقابل عولمة التوجهات الاقتصادية والاجتماعية.

- **القدرات الإدارية للمستشفى.. تطبيق النظم الإدارية الحديثة.**

**Updated Administrative System Implementation**

تؤدي الإدارة المعاصرة دور مهم في التحول من الإدارة التقليدية إلى النظم الإدارية الصحية الطبية الحديثة في المستشفى.. خاصة ما يتعلق فيها بالخدمات الصحية الطبية التي تقدمها المستشفى وتوافقها مع احتياجات المستفيدين منها وإرضاء القائمين عليها.. ليصل ذلك في النهاية إلى درجة عالية من تحقيق الأهداف المنشودة للمستشفى بفاعلية تنعكس على رفاهية وازدهار المجتمع.. ولذا فإن إستراتيجية تطبيق الإدارة المعاصرة في مستشفى الغد تأخذ بالمقابلات الإدارية التالية:

- تحسين الخدمة وخفض التكلفة مقابل إدارة الجودة.
- أسلوب حل المشكلات مقابل إدارة الابتكار الإبداعي والريادة.
- السيطرة على التلوث ومنع العدوى مقابل إدارة مكافحة العدوى.

- القـــدرات الإداريـــة للمستـــشفى.. ترسيخ القيم الإنسانية السلوكية.

**Human Behaviour Values Upholding**

تـــؤدي الإدارة المعاصـــرة دورهـــا الإداري بالارتكاز على دعامتي العلوم الاقتصادية والعلــوم الإنسانية.. ويتطـــابق هـــذا الـــدور مـــع طبيعـــة وخصائص لخدمات الصحية والطبية التي تقـــدمها المستشفى.. حيث التوجه الكلي للمـــريض الـــذي يحتاج لدرجة عالية من المعاملات الإنـــسانية فـــي أطر من القيم السلوكية التي تحكم الأداء والتكلفـــة والقدرة على السداد.. ولذا فإن استراتيجية تطبيق الإدارة المعاصـــرة فـــي مستـــشفى الغـــد تأخـــذ بالمقابلات الإدارية التالية:

- الأعراف والعادات والتقاليـــد المجتمعيـــة مقابل سلوك الأفراد تجاه التعاملات فيمـــا بينهم.
- الدوافع والاتجاهـــات الشخـــصية مقابـــل سلوك القوى العاملة تجاه الأداء.
- المصداقية والعدالة والحسم مقابل ســـلوك المرؤوسين تجاه قيادتهم.
- النتائج الإيجابية والسمعة الحسنة مقابـــل سلوك المستفيدين تجاه المستشفى.

## التخطيط الفعـــال.. الإدارة المعاصرة.. مستشفى الغد:

**C.M.- H.T. Effective Planning**

يهتم التخطيط الاستراتيجي للإدارة المعاصـــرة في المستشفيات بتطبيق وظيفة التخطيط الفعال في ضوء نتائج الدراسات والبحوث الإدارية الصحية.. حيث إن التخطيط الفعال يمكـــن المستـــشفى مـــن التغلب على مشكلة التغيرات المحتملة في المستقبل ويسهل وظيفة السيطرة ويركز انتباه الإدارة العليـــا بالمستشفى على الأهداف المطلوب تحقيقها.. وذلك بدلاً من أن تستنزف المستشفى طاقاتها ومواردهـــا في أهداف خارجة عن طبيعة وجودها.. ومن أهـــم النتائج التي يحققها التخطيط الفعال الوصول إلـــى الكفاءة في الأداء وتخفيض التكاليف فـــي الأجـــل الطويل.. ويتناول التخطـــيط الفعـــال إعـــداد إدارة المستشفى وتهيئة المناخ الإداري بهـــا لممارســـة الإدارة المعاصرة من حيث تحديد الأهداف ووضـــع الخطط طويلة الأجـــل وقـــصيرة الأجـــل.. وصـــنع البرامج التفصيلية التنفيذية الزمنيـــة.. العلاقـــات والإرتباطـــات الإداريـــة Administrative Relations and Connections من خلال عمليات التخطيط الفعال من تحديد الأهـــداف.. الخطـــط طويلة الأجل وقـــصيرة الأجـــل.. البـــرامج التفصيلية التنموية.. العلاقات والارتباطـــات الإدارية على النحو التالي:

- تحديد الأهداف:

**Objective Determination**

الأهداف المؤسسية التخصصية للمستشفى أهداف واضحة ترتبط بمنهجية علمية تحدد النتائج المطلوب تحقيقهـــا وتخـــضع للأســـس الإداريـــة للخصائص الفعالة للأهداف.. أهـــداف تخصـــصية علاجية.. وقائية.. بيئية.. اجتماعية.. تدريبيـــة.. بحثية.. الأهداف التخصـــصية لـــلإدارات الخدميـــة التنفيذية الطبيـــة والإداريـــة.. أهـــداف التطـــوير والتنمية.

- الخطط طويلة الأجل وقصيرة الأجل:

**Short Term and Long Term Plans**

التخطيط الحالي والمستقبلي في نماذج وتكامل وتسلسل وتدريب يوجه إلـــى مجموعـــة العمليـــات الخدمية التنفيذية الإدارية والطبية نحو الاســـتخدام الكفء للموارد البشرية والمادية في صياغة علمية تخضع للأسس الإدارية لربط التخطـــيط بالأهـــداف والتقييم والقدرة على التنبؤ.

- البرامج التفصيلية التنفيذية:

**Detailed Operational Programs**

البرامج الزمنية الحالية والمستقبلية للوســـائل التنفيذية للعمليـــات الإداريـــة والمهنيـــة والفنيـــة للخدمات التي تقدم.. والمحـــددة بمعـــايير زمنيـــة ومالية وإدارية.. وتخضع للأســـس الإداريـــة فـــي تحديد معايير الرقابة والصيانة للمؤثرات المشتركة في عمليات التشغيل الجزئي والكلي.

- العلاقات والارتباطات الإدارية:

**Administrative Relations and Connections**

العلاقات الإدارية الخدميـــة الطبيـــة التـــي تـــوفر انسياب تنفيذ الخطة من الإدارة العليا مـــن خـــلال المديرين التنفيـــذيين والمـــشرفين علـــى العمالـــة التنفيذية.. وتخضع للأسس الإدارية التـــي تـــدعم العلاقات الوظيفية الاجتماعية الإنـــسانية وتحقيـــق الرضا الوظيفي ورضا المستفيدين.

## الادارة المعاصرة.. مستشفى الغد توجهات التنفيذ.. مؤشرات التنظيم

**C.M. Hospital Tomorrow implementation Directions Organizational Parameters**

### التنظيمات الإدارية.. الادارة المعاصرة.. مستشفى الغد:

**C.M.- H.T. Administrative Organizations**

تهتم التنظيمات الإدارية للإدارة المعاصرة في المستشفيات بالتغطية التكاملية للعمليات الإدارية بالمستشفيات في محاورها النظامية والتنظيمية التي تحقق انسياب تنفيذ التخطيط الاستراتيجي من الإدارة العليا بالمستويات الإدارية المختلفة داخل وخارج المستشفى.. وتضمن التنسيق والتوجيه حتى لا يعمل كل نظام أو تنظيم في المستشفى منفردًا بعيدًا عن واقعية التنفيذ الفعلي المطلوب فيصاب المستشفى بفوضى الإدارة وتخبط النظام وهوجاء النتائج.. ويحقق هذا التنظيم التكاملي للعمليات الإدارية أهداف وغايات الإدارة المعاصرة من حيث التركيز على أسس الإعداد والتشغيل ووضوح الهياكل التنظيمية.. العلاقات التنظيمية.. الإجراءات التنظيمية.. واللوائح التنظيمية.. على النحو التالي:

- **الهياكل التنظيمية:**

**Organizational Structure**

إعداد الهياكل التنظيمية الإدارية.. الوظيفية التي توضح عمليات ومهام الوحدات بالمستويات الإدارية والفئات الوظيفية.. تخضع للأسس الإدارية التي تحدد مسئوليات الإدارات والأقسام والوحدات المختلفة (الإدارة المهنية والفنية) ودور القائمين عليها في المواقع الخدمية (الصفات والسمات الشخصية) .

- **العلاقات التنظيمية:**

**Organizational Relations**

العلاقات الداخلية والخارجية.. العلاقات الرأسية والأفقية.. الإدارية والطبية.. التي تمكن القيادات من القدرات الاتصالية بالمرؤوسين.. لضمان الإشراف المستمر المنتظم على عدد كبير من الوظائف في المواقع الإدارية الخدمية المختلفة داخليًا وخارجيًا.. وتحدد بناء على الأسس الإدارية للمستويات المحددة للقيادة والمرؤوسين ووسائل الاتصال فيما بينهم والتنسيق والتوجيه لأداء العمليات والمهام والأنشطة والمتعاملين بها لتحقيق أهداف الإدارات الخدمية التنفيذية.

- **الإجراءات التنظيمية:**

**Organizational Procedures**

إجراءات إدارية تكفل تحقيق متطلبات استقرار النظام ونموه الاقتصادي والاجتماعي في ارتباط عضوي مع أهداف المستشفى وواجبات وحقوق مقدمي الخدمات وتلبية احتياجات المستفيدين من الخدمات.. وتحدد بناء على الأسس الإدارية الحاكمة لإنجاز العمل في الوقت المحدد وحسن استخدام الموارد ومركزية ولا مركزية الإدارة وتفويض السلطة واتخاذ القرار الرشيد.. وغير ذلك من الركائز الإدارية الوظيفية النظامية والتنظيمية.

- **اللوائح التنظيمية:**

**Organizational Regulations**

اللوائح الداخلية التي تضع العلاقات التنظيمية والإجراءات التنظيمية في بنود لائحية تحدد المسئوليات والصلاحيات والسلطات التنفيذية وتحدد مستويات الأداء الوظيفي وما يقابله من أجور وحوافز.. وتعد هذه اللوائح استرشادًا وأخذًا من الأسس الإدارية المرتبطة باللوائح والقوانين المهنية الحاكمة للخدمات التي تقدمها المستشفى والتي تضمن توفير الأمان الصحي والاجتماعي.

### التفاعل الاجتماعي.. الادارة المعاصرة.. مستشفى الغد:

**C.M.- H.T. Community Interactions**

تهتم الإدارة المعاصرة بالتفاعل الاجتماعي كمكون إداري خدمي مهم وحيوي ومؤثر يحقق نجاح المستشفى في السوق التنافسي وتحقيق الاستجابة للاحتياجات المجتمعية بما يؤدي إلى تقدم المجتمع والرقي في أنماط الحياة.. ويمثل هذا التفاعل الاجتماعي الصورة الحقيقية لمستشفى الغد.. مستشفى التكامل الخدمي الصحي.. حيث يسخر التفاعل الاجتماعي كنظام مركب لكل الأسس والمبادئ والمحددات الإدارية للخدمات الصحية والوظائف الإدارية الاجتماعية والاقتصادية والتي توظف أساسًا لخدمة المواطنين.. ويعمل على تمكين المستشفى من مواجهة التحديات الخارجية التي تبدأ أساسًا من المجتمع والبيئة المحيطة.. ويتبنى التفاعل الإيجابي تحقيق ذلك استنادًا إلى الأسس الإدارية التي تحكم التأثير المتبادل بين الأطراف المشاركة في دعم الخدمات الصحية.. من خلال التوجهات الاستراتيجية المجتمعية والدعم المجتمعي الذي يخلق للمستشفى مركزًا قويًا في مواجهة العولمة واتساع النطاق الخدمي وسرعة تبادل المعلومات والتي تتمثل في المشاركة

الاجتماعية.. الاتصالات الاجتماعية.. المسئولية الاجتماعية والرفاهية الاجتماعية على النحو التالي:

- المشاركة الاجتماعية:

**Community Participation**

مشاركة كل الأطراف المعنية بتقديم الخدمات الصحية.. طبية وإدارية.. من داخل المستشفى ومن خارجها على المستويات الإدارية والمؤسسات الإدارية المختلفة.. ويحدد ذلك بناء على الأسس الإدارية التي تنظم تحديد الاحتياجات وتوصيف الخدمات والدعم المادي والمعنوي لتقديم الخدمات.. وتأخذ المشاركة المجتمعية صور متعددة منها المشاركة في المشروعات التنموية الصحية والمشاركة بجمعيات التكافل الاجتماعي.

- الاتصالات الاجتماعية:

**Community Relations**

الاتصالات الشخصية والمؤسسية بين كل المعنيين بتقديم الخدمات الصحية أفرادًا وجماعات وبالوسائل الاتصالية بناء على الأسس الإدارية المنظمة لها في ثلاثة محاور اتصالية داخلية بين القوى العاملة وخاصة مع العملاء ومع المرضى وأسرهم بهدف تدفق وتنمية العلاقات الاجتماعية وترسيخ القيم والسلوكيات المجتمعية ودعم التوعية الصحية والتثقيف الصحي.

- المسئولية الاجتماعية:

**Community Responsibility**

المجتمع بقياداته ومؤسساته وأفراده يعد شريك مسئول عن مستوى تقديم الخدمات الصحية.. وتحدد هذه المسئولية في دعم النظام الاجتماعي بالمستشفى وتحقيق التزامات المستشفى والعاملين بها قبل المجتمع وأفراده وتحفيز كل القطاعات الصحية وغير الصحية وتبني هذه المسئولية على الأسس الإدارية التي تحدد وتنظم أساليب وإجراءات ومسئوليات إدارة الخدمة الصحية من أجل تواجد فرد صحيح سليم معافى في مناخ آمن صحيًا واجتماعيًا وإدارة مسئولية واعية تضمن له حل كافة مشكلاته الاقتصادية والاجتماعية والصحية والطبية.

- الرفاهية الاجتماعية:

**Community Luxury**

حق كل مواطن في تحقيق أمال وأمان المستقبل الصحي والتمتع بالحياة.. حقه في العلاج السريري والعلاج الخدمي والعلاج التأهيلي.. والمسكن الصحي والمرافق الصحية.. وتبني على الأسس الإدارية التي تنظم إجراءات خدمات طب المجتمع والصحة العامة وصحة الأمومة والطفولة ورعاية كبار السن والأمراض النفسية والذهنية وذوي الاحتياجات الخاصة.

## الرقابة المستمرة.. الإدارة المعاصرة.. مستشفى الغد:

**C.M.- H.T. Continuous Control**

تهتم الإدارة المعاصرة بتطبيق وظيفة السيطرة بعناصرها من المتابعة والرقابة والتقييم.. وإن كانت تركز على الرقابة المستمرة لأنها تحقق التعرف أولاً بأول على الأخطاء والإصلاح الفوري لها من أجل التوصل إلى تنفيذ عمليات بلا أخطاء أو بالحد الأدنى من الأخطاء.. ويتم تنفيذ الرقابة المستمرة بلا استغناء عن المتابعة والتقييم فكلاهما يعد له الدور المكمل للرقابة كرقابة سابقة أو رقابة لاحقة.. ويتم تناول تطبيق هذه الرقابة المستمرة بوسائل رقابية متعددة لضمان النتائج التقيمية ومنها الرقابة الداخلية.. والرقابة الخارجية.. رقابة الأداء.. الرقابة الذاتية.. على النحو التالي:

- الرقابة الداخلية:

**Internal Control**

إعمال الرقابة اللصيقة للعمليات التنفيذية وهي مسئولية القيادات التنفيذية بهدف التوجه والإرشاد والحلول الفورية للمعوقات أو المشكلات.. وتحدد بناء على الأسس الإدارية المنظمة لوظيفة السيطرة من المتابعة والرقابة والتقييم في إطار علمي من تحديد المعايير ووسائل القياس والتقدير عن النتائج.

- الرقابة الخارجية:

**External Control**

إعمال الرقابة الدورية للنتائج الملموسة للعمليات الإدارية الخدمية وهي مسئولية جهات رقابية خارجية تستعين بمسئولين إداريين من المستشفى بهدف تقييم جودة الخدمات مقارنًا بالأهداف الموضوعة وتقييم الأساليب والإجراءات التنفيذية مقارنًا بالتخطيط الفعال والتنظيمات الإدارية.. وتحدد بناء على الأسس الإدارية للقواعد الحاكمة الرقابية في الإدارات الخدمية التنفيذية المختلفة والتي تكفل ضمانات جدية الرقابة والاستفادة من نتائج التقييم في التحسين المستمر.

- **رقابة الأداء:**

**Performance Control**

إعمال النظم الإدارية الحديثة في تقييم الأداء المؤسسي والخدمي والفردي.. التي تمكن من المتابعة والإشراف والتحفيز والحماية على أوجه القصور في إطار تعظيم الإيجابيات وتجنب السلبيات الإدارية.. ويحدد بناء على الأسس الإدارية القياسية لتقييم الأداء الكلي للمستشفى في إطار وضوح الأهداف والمهام كوظيفة المشاركة في وضع المعايير وممارسة التقييم باستخدامها.

- **الرقابة الذاتية:**

**Self Control**

إعمال التفاعل بين القيادات والمرؤوسين لتقييم أدائهم في إطار مجموعة الصفات والسمات الشخصية والقيم والسلوكيات المهنية.. ويحدد بناء على الأسس الإدارية السلوكية الهادفة إلى غرس أسلوب التنافس وحب العمل والطموح في تحقيق المهام الوظيفية من خلال الأداء الجماعي والمسئولية الجماعية .

## الادارة المعاصرة.. مستشفى الغد
## ادارة التنفيذ.. مؤشرات الجودة

**C.M. Hospital Tomorrow Exceutive Management Total Quality Parameters**

### التطوير والتنمية.. الادارة المعاصرة.. مستشفى الغد:

**C.M. – H.T. Development and Updating**

تهتم الإدارة المعاصرة بالتطوير والتنمية لأنها الركائز الأساسية في ضمان استمرارية المستشفيات في تقديم خدماتها والبقاء في السوق التنافسي ويخضع التطوير والتنمية لمعاملي الكفاءة والفاعلية للقوى العاملة الصحية والإدارة العليا مشتركة في القيادة الإدارية والمستشفى كمنظمة إدارية وكيان اقتصادي.

وتحدد الكفاءة بمدى تحقيق مخرجات تفوق المدخلات وبأقل تكلفة.. بينما الفاعلية فهي القدرة على تحديد الأهداف وإمكانية تحقيقها.. ويتناول التطوير والتنمية تحقيق ذلك في الإدارة المعاصرة بالمستشفيات من خلال التركيز على محاور **التنمية البشرية.. التنمية التقنية الفنية.. والتنمية الإدارية.. والتنمية المجتمعية..** على النحو التالي:

- **التنمية البشرية:**

**Human Resources Development**

توفير الأفراد ذوي المهارات الإدارية المهنية الفنية قادة ومرؤوسين والحفاظ على قدراتهم وتنميتها من خلال البرامج التدريبية التأهيلية والتنموية.. ويحدد بناء على الأسس الإدارية في التوصيف الوظيفي والارتقاء بالقدرات التي يجب الوصول إليها والإمداد بأحدث المعلومات عن النظم الإدارية الحديثة والتكنولوجيا المستخدمة.

- **التنمية التقنية الفنية:**

**Technical Development**

توفير الأجهزة والآلات والمعدات المواكبة للتقنية العالمية وتكنولوجيا الاستخدام الصحيح وتقييم النتائج باتباع أساليب المعايرة والقياس أولاً بأول.. وتحدد بناء على الأسس الإدارية في حسن الاختيار واتباع تعليمات التشغيل والصيانة وتوفير نفقات التشغيل.

- **التنمية الإدارية:**

**Administrative Development**

تنمية المهارات الإدارية لدى القيادة والمرؤوسين والعمل على حسن استخدامها وصقلها وتطويرها لتحقيق الأهداف المرجوة والطموحات الشخصية للعاملين.. ويحدد بناء على الأسس الإدارية المنظمة للبرامج التدريبية التنموية الشخصية والمؤسسية والمجتمعية بمشاركة الجميع.

- **التنمية المجتمعية:**

**Community Development**

تحقيق الاتصالات المجتمعية الداخلية والخارجية.. الاتصالات الداخلية بين القيادات والمرؤوسين وبعضهم البعض والاتصالات الخارجية بين المستشفى والمؤسسات الخارجية في المجتمع المحيط والاتصالات المزدوجة الداخلية والخارجية بين مقدمي الخدمات والمستفيدين منها.. ويحدد بناء على الأسس الإدارية التي تحقق التماسك بين العاملين والتنمية الاجتماعية والأسس الإدارية التي تحقق بقاء المؤسسة في السوق التنافسي ورضا العملاء والرفاهية المجتمعية.

## المفهوم الإداري الشامل للإدارة المعاصرة بمستشفى الغد

**C.M. – H.T. Comprehensive Administrative Concept**

إن المفهوم الإداري الشامل للإدارة المعاصرة **Comprehensive Administrative Concept** في المستشفيات يعني "حقيقة القبول لدى كل الأطراف المتعاملة مع المستشفى وحقيقة القبول للنظم التي تحكم العمليات الخدمية التي تقوم بها المستشفى لتحقيق أهدافها".. وقد حققت الإدارة المعاصرة هذا القبول كنتيجة تراكمية للتطور الإداري في المجال الصحي الذي يحدث عامًا بعد عام وتسجل أولاً بأول في مواجهة التحديات المحلية والدولية والعالمية للخدمات الصحية والطبية.. وقد جاء هذا التطور الإداري نتيجة الممارسات العلمية والعملية والتطبيق للإدارة المعاصرة ما بين عمومية الإدارة وخصوصية الإدارة.. ونتيجة التفهم الواعي واليقظ للمحددات الإدارية للإدارة المعاصرة ما بين التحدي والمواجهة والدعم.. وقد أثمرت هذه الدراسات والممارسات إلى بناء أسس إدارية معاصرة جوهرية منفاعلة فاعلة ومؤثرة في إدارة المستشفيات.. من خلال التوجه بالأنشطة المستمرة لخدمات الرعاية الصحية الفردية والمجتمعية والتي تحقق أقصى رعاية صحية للإنسان وضمان حقوق المواطنة الصحية.. ويتمثل المفهوم الإداري الشامل للإدارة المعاصرة في مستشفى الغد في المحددات الإدارية التالية:

الإدارة المعاصرة في مستشفى الغد تشمل تطبيق وظائف الإدارة **Management Functions** وتفاعلها مع النظام الكلي للمستشفى.

- الإدارة المعاصرة في مستشفى الغد تؤدي على جميع المستويات الإدارية **Administrative Levels** في الإدارات الخدمية التنفيذية الإدارية والطبية.
- الإدارة المعاصرة في مستشفى الغد تنظر إلى عناصر العملية الإدارية على أنها نظام متكامل **Integrated System** من البيئة الأساسية والقوى العاملة الصحية والنظم الإدارية والسلوك المهني.
- الإدارة المعاصرة في مستشفى الغد تتفاعل مع البيئة الخارجية **External Environment** على أن المستشفى جزء من المجتمع وصورة مصغرة لما قد من نقط القوة والضعف.
- الإدارة المعاصرة في مستشفى الغد تنهض بالمستشفى إلى مستوى طموحات العاملين والمستفيدين **Employee and Beneficiary Ambition** من الخدمات التي تقدمها.
- الإدارة المعاصرة في مستشفى الغد الطريق الوحيد لإدراك النجاح **Success Perception** على المستوى الشخصي والمجتمعي والمهني والقومي.

- الإدارة المعاصرة في مستشفى الغد في التوجه الخدمي المجتمعي **Community Services Orientation** تصقل الأفراد وتصل بهم إلى الصحة السليمة ليصبحوا نواة المجتمع ويحققوا الرفاهية الاجتماعية.
- الإدارة المعاصرة في مستشفى الغد تعمل على تقديم التسهيلات التبادلية **Reciprocal facilities** الممكنة بين المجتمع والمستشفى في المجالات الصحية والتربوية والتنموية في المؤسسات والمنظمات الصحية وغير الصحية.
- الإدارة المعاصرة في مستشفى الغد تستند على محاور التطوير والتنمية **Development and Update ding** البشرية التقنية الفنية الإدارية والاجتماعية في تجميع بشري واحد يهدف إلى تطوير سلوكياتهم وتهذيب تصرفاتهم.
- الإدارة المعاصرة في مستشفى الغد أسلوب إداري يجمع بين ضوابط الإدارة والقيم الإنسانية **Humanitarian Values** للوصول إلى الأفضل دائمًا.
- الإدارة المعاصرة في مستشفى الغد تركز على إدراك السلوك الأخلاقي **Ethical Behaviour** للإفراد في تعاملاتهم داخل وخارج المستشفى.. وعلاقته بالانضباط في العمل في وجود المتغيرات التنظيمية والديموجرافية.


دعـم القيـادات فـي القـدرة
علـى جعـل الآخـرين .. لـيس
فقـط يعملـوا مـا يريـدون بـل
ويحبون ما يعملون.

# المدخل السابع والخمسون

# المدير المعاصر.. مستشفى الغد

# CONTEMPORARY MANAGER (C.M.) HOSPITAL TOMORROW (H.T.)

**المدير المعاصر.. مستشفى الغد**
**المحتوى العلمي**

- تقديم وتعريف :
  - المدير المعاصر نظرة واقعية.. المدير.. المدير المعاصر.
  - المدير المعاصر.. المنهجية التعريفية.. مدير تنظيمي.. تنفيذي.. وظيفي.. كفء.. فعال.
- المدير المعاصر.. المحددات الإدارية:
  - الرمزي.. القيادي.. الاتصالي.. الاستثماري.. مواجه المخاطر.. (التحدي.. المواجهة.. الدعم)
- المدير المعاصر.. القيادة الإدارية:
  - القيادة الإدارية علوم الإدارة.. الصفات والسمات القيادية.. الفاعلية الإدارية.
- المدير المعاصر.. الاستراتيجية التطبيقية (أستراتجية التنفيذ.. منظور تطبيقي)
  - التوجهات الخدمية المعاصرة.. دواعي التنفيذ.. التخطيط.
  - التوجهات البشرية المعاصرة..

**المدير المعاصر.. مستشفى الغد**
**المحددات التعريفية**

- المدير المعاصر.. النظرة الواقعية هي الجامعة لوظائف المدير.. مورد تنظيمي.. مسئولية إنجاز.. مزيج المهارات الإدارية.. تحقيق التطوير.. تحقيق صفات الكفاءة الفاعلية التأثير.
- المدير المعاصر.. المنهجية التعريفية.. تجمع بين وظائف المدير التنظيمي التنفيذي.. الوظيفي.. الناجح.. الكفء.. في تعريف موحد القائد المؤهل المحترف المتفرغ.
- المدير المعاصر.. المحددات الإدارية.. تحدد أدواره الإدارية في إطار مسئولياته الإدارية.. الدور الرمزي – مسئولية مؤسسية.. الدور القيادي – مسئولية شخصية.. الدور الاتصالي – مسئولية مجتمعية.. الدور الأستثماري – مسئولية إقليمية حكومية.. دور مواجهة المخاطر – مسئولية مشتركة.
- المدير المعاصر.. القيادة الإدارية.. تجمع بين الصفات والسمات الشخصية والإدارية والعلمية.. في محوري القيادة الإدارية والفاعلية الإدارية.. في عناصر السلطة الإدارية.. الكفاءة الإدارية.. المعايير الإدارية.. الإدارة العالمية.
- المدير المعاصر.. الأستراتيجية التطبيقية التنفيذية لأتخاذ إجراءات إعداد القيادة المعاصرة والتميز في القيادة الإدارية.. بتطبيق أستراتيجيات التخطيط والتنظيم والجودة.. نحو تحقيق إدارة التميز في المستشفى المعاصر كإدارة حديثة متطورة معاصرة.
- المدير.. الاستراتجيات التطبيقية.. الخدمية المعاصرة.. دواعي التنفيذ.. المؤشرات التخطيطية.. الجودة الشاملة.. التوجه للتحسين المستمر.. الرضا الوظيفي.. رضا المستفيدين.. حل المشكلات.
- المدير.. الأستراتجيات التطبيقية.. البشرية المعاصرة- توجهات التنفيذ – المؤشرات التنظيمية.. جودة الرعاية الصحية.. التوجه الإنساني السلوكي.. التحفيزي التنموي.
- المدير.. الاستراتجيات التطبيقية.. الإدارية المعاصرة- إدارة التنفيذ – مؤشرات الجودة.. التوجه الإداري الأقتصادي.. التكامل التسويقي.. البيئي المجتمعي.

# المدير المعاصر.. مستشفى الغـد

# CONTEMPORARY MANAGER (C.M.) HOSPITAL TOMORROW (H.T.)

## توطئـة:

### المدير المعاصر.. نظرة واقعية:

**C.M. Realistic Indeed View**

- **المديـــــر: Manager**

إن المدير هو الدعامة الرئيسية من دعامات نجاح المؤسسة أو المنظمة وبقائها واستمراريتها.. وأن كان هذا النجاح يعتمد على عوامل أخرى كثيرة من أهمها توفير المصادر أو الموارد مثل المـــوارد البشرية والموارد المالية.. حتـــى مـــوارد الــنظم الإدارية والمعلوماتية وغيرها.. إلا أن كـــل هـــذه الموارد لا يمكـــن اســـتثمارها وتحقيـــق الأهـــداف الرئيسية للمؤســـسة إلا باســـتخدامها الاســـتخدام الصحيح من خلال وبواسطة المـــدير Manager على المستويات الإدارية المختلفة العليا والوســـطى والإشرافية.

- المـــدير المـــورد.. Director Supplier فالمدير هو" المورد الرئيـــسي للمؤســـسة أو المنظمة" وهو "أندر مـــورد وأغـــلاه" وهـــو "الثروة الرئيسية لمنشاة العمل أو لمـــشروع العمل".. وما دام هو المـــورد الرئيـــسي أو الثروة الرئيسية فإنه يكـــون" الأســـرع إلـــى الفناء" فتناقص قيمته أسرع مـــن أي مـــورد أخر بالمؤسسة والمنظمة لأن القيمة العاليـــة أو القيمة الغالية سرعان ما تتناقص أن لـــم يتم الحفاظ عليها.. وكذلك المدير فانه دائمـــا ما يحتاج إلى التطـــوير والتغييـــر المـــستمر للحفاظ عليه لندرته.. وكـــذلك يحتـــاج إلـــى التعرف على ملامـــح التطـــوير والتحـــديث المستمر للمؤســـسة أو المنظمـــة لمواكبـــه المتغيرات من حوله بكل أنواعها.

- المـــــدير المـــــسئول.. Director Responsibility هذا المفهوم عـــن المـــدير يوضح أنه " الشخص المسئول عن الإنجـــاز" بمعنى أنه المسئول عن تحقيق النتائج وكذلك تحقيق أهداف المنظمة وهو ما يميـــزه عـــن غيره من الأفراد داخل المنظمـــات وبالتـــالي فالمسئولية وليست الـــسلطة هـــي المعيـــار الوظيفي المميز في نظـــر المـــدير.. وهـــذا يتعارض مع ما كان معروفا بوجهـــة النظـــر التقليدية في تعريف المدير على "أنه الشخص المسئول عن توجيه أعمال الآخرين والمستند على المرجعية العلمية على أن الإدارة هـــي تنفيذ الأعمال بواسطة آخرين".. وأن كان هذا التعريف قد كان مجديا في مرحله سابقة من مراحل تطور الفكر الإداري بينما الآن لا يعبر عن مسئوليات المدير المختلفة.. والتي تحدد حاليا بأنها "مـــسئوليات اقتـــصادية متعلقـــة بالاستخدام الفعال للموارد المادية والبـــشرية ومسئوليات إنسانية متعلقة بالإشباع الأمثـــل للحاجات البشرية".

- المدير المـــاهر.. Director Skills هـــو الذي يجيد المزج بـــين المهـــارات الإداريـــة المتعـــددة.. المهـــارات الإداريـــة الرســـمية كالتخطيط والتنظـــيم والتنـــسيق والتوجيـــه والسيطرة.. والمهارات الشخصية كالرؤيـــة المستقبلية والنظرة الـــشمولية ثـــم التحديـــد الدقيق للهدف.. والمهـــارات التعامليـــة فـــي تحفيز مجموعة العمل وتـــشجيعهم لتحقيـــق الوصول إلى نتائج محددة في وقت معـــين.. وبهذه المهارات هو المدير الصالح لكل عصر القائد لكل موقف المحبوب المهاب مـــن كـــل الناس القادر على إحداث التغيير.. ويدرك أن القيم هي الشيء الوحيد الذي يبقي مـــستمرا في المؤسسة وبالتالي يجب الاســـتعداد لـــه وتحقيقه أن كان فـــي صـــالح المؤســـسة أو مقاومته وتحييده إن كان على خلاف ذلك.

- المدير المطور.. Director Developer هو المدير الذي يحقق التطـــوير والملائمـــة لجهة عمله ولذاته أيضا حتى يستطيع التعامل مع المتغيرات الجديدة.. ومعياره في النجـــاح هو مدى الإنجاز الذي تحقق في عهده وكيفية

تطويره ومدى ما أسهم فيه وبه من أعمال أي القيمة المضافة التي حققها لعمله.. وهو يمتلك ثلاث خصائص أساسية تمكنه من تحقيق التطوير والملاءمة.. فهو يملك الحدس بالقدرات الإدارية الناجحة فيه.. ويمتلك المقومات المتلائمة مع هذه القدرات ولديه ملكة الاستعداد لمواجهه الأزمات والمخاطر.

- المدير المعاصر:

**Contemporary Manager**

إن النظرة الواقعية للمدير المعاصر تجمع بين كونه كفء فعال مؤثر مطور مستمر اجتماعي خاضعًا للمحددات الإدارية التي تتطابق ومواصفاته الشخصية القيادية وطموحاته الإدارية في أنه:

- المورد الغالي الذي يجب المحافظة علية واستثماره الاستثمار الفعال.
- الذي يجب صيانته بالكشف الطبي الدوري عليه ورعايته ماديا ومعنويا وعلميا.
- الذي يجب مساندته لإطلاق طاقاته لتحقيق المهام الإنجازية المسئول عنها.
- النظر إليه على أنه صاحب مهنه البقاء للأصلح بدون حساسية بشرية أو سياسية أو اجتماعية.
- يجب توعيته بمنظور وضع الإدارة في موضعها السليم باعتبارها تكليفا وليس تشريفًا أو تكريمًا.
- صاحب الحق في القدرة على التغيير طالما يمتلك القدرة على التفكير.
- يعمل بالفهم المطلق لإدارة التميز بقاعدة جدد ولا تبدد.
- مركز الجهاز العصبي في المنظمة الذي يوزع نبضاته الإدارية على كل العاملين في مختلف المستويات.
- لا يولد ولكنه يصنع ويبحث في دائرة طموحه عن الفرص الدائم له وللعاملين معه.

## المدير المعاصر.. المنهجية التعريفية:

**C.M. Systematic Definitions**

تعددت التعريفات التطبيقية للمدير المعاصر بين المسئولية والإنجاز والملاءمة والتطوير لتصنع منهجية وظائف المدير المعاصر فهو غالبًا ما يكون مدير تنظيمي.. مدير تنفيذي.. مدير وظيفي.. مدير فعال.. مدير كفء.. مدير ناجح.

**المدير التنظيمي: Organizational Manager**

هو الشخص الذي يرأس مجموعة من الأشخاص ويمارس وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه وسيطرة.. ويتخذ قرارات لتحقيق أهداف معينة ينتج من خلالها نتائج مرغوبة بواسطة مجهود الأفراد (دور وظيفي).

**المدير التنفيذي : Executive Manager**

هو الشخص الذي يناط به القيام بتنفيذ سلسلة أو مجموعة خطوات إدارية تم التخطيط لها لتحقيق الأهداف الموضوعة أو الوصول إلى النتائج المتوقعة (دور تنفيذي).

**المدير الوظيفي:Functional Manager**

هو الشخص الذي يشرف على العاملين.. ولدية مهارات تخصصيه في مجال بعينه من المجالات الخدمية أو الإنتاجية أو الإدارية (دور خدمي).

**المدير الناجح: Successful Manager**

هو الشخص القادر بحكم منصبة على حسن استخدام السلطة الرسمية بما يجعله يؤثر في سلوك الآخرين فهو يحظى برضا رؤسائه وعدم شكوى مرؤوسيه في الأجل القصير أو البعيد.. ويرتبط نجاحه في عمله على حقيقة وجوده في موقعه (دور تربوي / سلوكي).

**المدير الفعال: Efficacy Manager**

هو الشخص الذي يعتمد على الجمع بين سلطته الشخصية والسلطة الرسمية بحكم منصبه لأنه يعد المسئول ليس فقط عن حماية الموارد بل وعن حسن استخدامها وهو يحقق نتائج كلية لأنه يؤثر في الأفراد داخل وخارج المؤسسة وفي المجتمع المحيط في الأجل البعيد بل ويعيد حسن استخدامها ويستمر ويرتقي العمل باستمرار حتى في غيابه (دور اتصالي مجتمعي).

**المدير الكفء: Efficient Manager**

هو الشخص الذي يتصف بصفات شخصية تجعله كفئا ليشغل وظيفة المدير ابتداء.. وهو يستثمر هذه الصفات الشخصية وينميها لتحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق الإنجاز المطلوب والارتقاء بها ومتي توافرت تلك الصفات فأنها تجعله بالضرورة مديرا فعالا.. وإن كان يصعب الحصول على أشخاص تتوافر فيهم الصفات المطلوبة بالأعداد المطلوبة في أي مجتمع (دور شخصي).

ومن هـــذه التعريفـــات يتـــضح أن للمـــدير المعاصـــر Contemporary Manager أدوار متعددة في إدارته أو قيادته للمؤسسة أو المنظمـــة وكلها أدوار مهمة مادية ومعنوية ملموسة وغيـــر ملموسة.. تتكامل مع بعضها لتكتمـــل فـــي الـــدور السلوكي أو التربوي تحقق المدير الناجح.. وفـــي الدور الاتصالي على المجتمعي تحقق المدير الفعال وفي الدور الشخصي تحقق المدير الكفء.. وتتفق السمات الشخصية للمدير مهما كان وظيفته وموقعه وإن كانت تتباين فـــي درجاتهـــا لتبـــاين الـــصفات الشخصية.. إلا أنها في مجموعها يجب أن تتفـــق وسمات المدير المعاصر في موقعه.. فهو القائـــد المؤهل المحتـــرف المتفـــرغ Commander : Qualified Professional Full-timer

- هو القائد.. الذي يتمتع بالصفات والسمات القيادية التي تؤثر في الآخرين.
- المؤهل.. إداريًا ومهنيًا ويتمتع بالمهارات الإدارية.
- المحترف.. صاحب الإســـهامات الفرديـــة والقدرات الشخصية في الإنجاز.
- المتفرغ.. المتمكن من مواجهة المتغيرات اليومية بثبات واستمرارية.

## ■ المدير المعاصر.. المحددات الإدارية:

**C.M. Systematic Administration**

إن المحددات الإداريـــة التـــي تحكـــم المـــدير المعاصر تتمثل في قدرته علـــى الالتـــزام بـــالنظم الإدارية واللوائح والقوانين والأوامـــر والتعليمـــات التي تنهض بقيادته للمؤسسة أو المنظمـــة التـــي يرأسها وتفعيل هذه النظم بكفـــاءة الأداء لـــلأدوار الوظيفية له سواء كانت وظائف مباشرة أو وظائف غير مباشرة والتي تحكم الوظـــائف والأدوار التـــي يقوم بها خلال ساعات العمل اليومية.. هذا وتحـــدد "الاختصاصات الإدارية للمـــدير المعاصـــر" C.M. Administrative functions.. الأدواء الخمسة الرئيسية الشاملة والجامعة وهـــي الـــدور الرمزي.. الدور القيادي.. الدور الاتصالي.. الدور الاستشاري.. دور مواجهة المخاطر.

وقد تأخذ هذه الأدوار مسميات أخرى متعـــددة حسب تعريف الهيئات الإدارية والهيئـــات العلميـــة فهناك دور المدير المبدع أو المبتكر.. ودور المدير المفوض ودور المدير متخذ القرار.. ودور المـــدير المتحدث الرسمي.. ودور المدير الوســـيط.. ودور المدير مقدم ومتلقي المعلومات.. ودور المدير مقيم الأداء.. ودور المدير المفـــاوض.. ودور المـــدير السياسي والدبلوماسي.

وهكذا فإن المحددات الإدارية لوظائف المـــدير المعاصر التي يمارسها والأدوار التي يقـــوم بهـــا بمعـــاملات التحـــدي Challenge والمواجهـــة Facing والدعم Support وما ينتج عنهـــا مـــن تحديد الاحتياجات وإدارة التغيير والتميـــز لتحقـــق الإدارة للمدير القائد المدير المعاصر.. هي المـــنهج والأسلوب والوســـيلة لـــضمان تحقيـــق الأهـــداف المشتركة للمنظمة أو المؤســـسة أو المرؤوســـين بكفاءة وفاعلية والإحساس بكيانه وذاته في الإدارة لتحقيق أهدافه الشخصية.

وتتمثل هذه المحددات الإدارية فـــي.. الـــدور الرمزي.. المدير وإدارة التمثيل الرسمي للمؤسسة (مسئولية مؤسسية).. الـــدور القيـــادي.. المـــدير وإدارة المرؤوسين (مسئولية شخـــصية).. الـــدور الاتـــصالي.. المـــدير وإدارة العلاقـــات الخارجيـــة (مسئولية مجتمعية).. الدور الاستشاري.. المـــدير وإدارة خـــدمات التـــسويق (مـــسئولية مؤســـسة حكومية).. الدور في مواجهة المخـــاطر.. المـــدير وإدارة الأزمـــات (مـــسئولية مـــشتركة.. قياديـــة مؤسسية حكومية مجتمعية).

- **الدور الرمـــــزي Symbolic role المـــدير وإدارة التمثيـــل الرســـمي للمؤسسة:**

- التحدي.. الاختلاف بين وظائف المـــدير ووظائف المؤسسة ووظائف المـــشروع.. تهميش دور المدير في تمثيل المؤســـسة في المحافل والمجالات المختلفة.
- المواجهة.. توسيع نطـــاق صـــلاحيات المدير في التحدث بأسم المؤسسة وتوقيع العقود واستقبال الزوار والمـــشاركة فـــي المناسبات والاحتفالات الرسمية.. القيـــام بأدوار المواجهـــة الشخـــصية للعـــاملين والمتعاملين مع المستشفى وخاصة تلـــك المتعلقة باتخاذ القرارات.. القيام بالأدوار الإعلامية الترويجية.
- الدعم.. الدعم الإداري الوظيفي.. دعـــم الإدارة العليا للمدير للوفاء بمسئولياته في تحقيق أهداف المؤســـسة.. دعـــم الإدارة العليا للمدير في الترتيب التنظيمي الإداري بوظائف المدير وتحديد وظائف مساعديه على كل المستويات.. لخلق منـــاخ عمـــل

بناء لأن الأداء الفعال الناجح لكل وظيفة من وظائف المدير يؤثر على الوظيفة الأخرى.

- الدور القيادي: Leadership Role المدير وإدارة المرؤوسين:
  - التحدي.. ضعف دور القيادة على كل المستويات في تنفيذ الوظائف.. تدني معدلات الإنجاز بالوحدات المختلفة التابعة للمدير.. غياب نظم متابعة الأداء وعدم الوقوف على ما تحققه كل إدارة خدمية من إنجازات.. تضارب أساليب تحفيز العاملين على العمل.
  - المواجهة.. الاهتمام بالدراسات التخطيطية الميدانية ونشر نتائجها للاستفادة منها.. تنفيذ وظائف الإدارة وتوفير جو العمل المناسب وتوفير قواعد معلومات حديثة.. تحقيق التفاعل الاجتماعي وبث روح الفريق في العمل.. تقييم أداء الأفراد وفقًا للخطة المرسومة والجداول الزمنية المحددة.
  - الدعم.. الدعم الإداري الوظيفي دعم الإدارة العليا للمدير في تحقيق المستوى التأهيلي والتدريبي له ولمرؤوسيه.. الدعم الإداري المعنوي دعم المدير لمرؤوسيه في حل النزاعات والمشكلات الداخلية والتكيف مع العقبات الخارجية.

- الدور الاتصالي Communication Role المدير وإدارة العلاقات الخارجية:
  - التحدي.. ضعف دور المؤسسة في تنفيذ مهام خدمات العلاقات العامة.. فشل العلاقات والارتباطات بالمؤسسات والمنظمات الخارجية.. الاهتمام بالعلاقات الخارجية على حساب العلاقات الداخلية والعكس.
  - المواجهة.. قيام المدير بأداء الاتصالات داخل وخارج المؤسسة.. الاستفادة من الاتصالات في تحقيق قاعدة معلوماتية كافية.. التعرف على ناتج الاتصالات من مؤشرات جيدة عن الاحتياجات والأداء.. الوقوف على مدى تنفيذ المؤسسة أو المنظمة لمهامها بالشكل الأمثل.
  - الدعم.. الدعم الإداري الوظيفي.. الدعم المؤسسي إداريًا وماديًا للمدير في تحقيق العلاقات الخارجية على كل المستويات الفردية والجماعية الشخصية والمؤسسية.. الدعم الإداري المعنوي بحرص المدير على نجاح الاتصالات الداخلية في مهام توفير الاحتياجات والمشاركات وتحقيق الأهداف الشخصية للعاملين معه.

- الدور الاستشاري.. Investment Role المدير وإدارة خدمات التسويق:
  - التحدي.. إغفال دور المدير في تحقيق النتائج الاقتصادية للمؤسسة باعتبار أن ذلك عمل تخصصي للإدارات المالية والعاملين بها.. ضعف تقييم مستوى الخدمات وجودتها ووصولها لمستحقيها في غياب سياسات وإجراءات عمل ملائمة.
  - المواجهة.. تدبير وتصنيف الموارد وحسن استخدامها.. البحث عن فرص ومشاريع جديدة للمؤسسة.. تحسين نوعيات الخدمات والبحث عن المجالات والأنشطة التي تحتاج إلى اهتمام أو إصلاح أو تطوير.. إعطاء الفرص لقيادات جديدة مبتكرة مبدعة تقدم أفكار جديدة.
  - الدعم.. الدعم الإداري الوظيفي.. دعم الاستثمارات المادية المؤسسية من موازنات مالية وزيادة كفاءة المدير في المجالات الاقتصادية لتكامل وظائفه.. الدعم الإداري المعنوي.. دعم الاستثمارات البشرية بالتدريب والتطوير وتنمية الأفكار الجديدة وتنفيذها والتحفيز على مسايرة التكنولوجيا.

- دور مواجهة المخاطر.. Risks Role المدير وإدارة الأزمات:
  - التحدي.. عدم استعداد المؤسسة لمواجهة المخاطر وإدارة الأزمات في غياب الاستراتيجيات والسياسات اللازمة للتعامل مع هذه المخاطر والأزمات قبل وأثناء وبعد التعرض لها.
  - المواجهة.. وضع سياسات التعامل مع الاضطرابات الداخلية المحلية مثل ضعف الموازنات وضعف إقبال العملاء.. وضع سياسات التعامل مع الاضطرابات الخارجية والعالمية قبل الهبوط الاقتصادي وارتفاع الأسعار.. دعم التخطيط للطوارئ

والأزمات وتكوين فريق مسئول والاهتمام بالتدريب المنهجي التنظيمـــي فـــي هـــذا المجال.

- الدعم.. الدعم الإداري الوظيفي.. تفعيل وظائف الإدارة من التخطيط حتى السيطرة في مجال إدارة الطوارئ وإدارة المخاطر وإدارة الأزمــــــات.. الــــــدعم الإداري المعنوي.. الحرص على الاســتفادة مــن التقارير والزيارات الميدانية والاتــصالات الشخصية مع العاملين وغيرهم في تحديد مواقع الخطورة والاستعداد لها والتدريب على إجراءات المواجهة.

## المدير المعاصر المحددات الإدارية

**C.M. Administrative Determinants**

أكد المسئولين عن علـــوم الإدارة وتطبيقاتهـــا العملية في المؤسسات ومنظمات الأعمال بمختلـــف أنواعها وبعد التعمق في الدراسات الإدارية المتعلقة بتحديد منهجية الإدارة للمدير المعاصـــر فـــي مـــا يمارسه من وظائف إدارية وأدوار خدمية حقيقيـــة الشعار المرفوع منذ أمد طويل "كل قائـــد مـــدير وليس كل مدير قائـــد" Every Leader and Manager is Not the Commander of Each Director وقد توصلوا إلى هـــذه الحقيقـــة بعـــد مشاهدات طويلة للممارســـات القياديـــة المرتبطـــة بالعلوم الإدارية وبالصفات والـــسمات القياديـــة.. وبالمفاهيم الإدارية المعاصـــرة لتحقيـــق الفاعليـــة الإداريـــة.. وإن تحقيـــق المحـــددات الإداريـــة القياديـــة Administrative Determinants Leadership بالمنهجية الإدارية المعاصرة إن هو إلا ترجمة للوظائف والأدوار التي يقوم بها المـــدير المعاصر في تنفيذ أساليب الإدارة المعاصرة بالعلوم الإدارية المختلفة على النحو التالي:

- المدير المعاصر.. القيادة الإدارية.. العلوم الإدارية.
- المدير المعاصـــر.. القيـــادة الإداريـــة.. السمات والصفات الإدارية.
- المدير المعاصـــر.. القيـــادة الإداريـــة.. الفاعلية الإدارية.

## ■ المدير المعاصر.. العلوم الادارية:

**C.M. Administrative Science**

وتتمثل في علوم الإدارة العامة.. وعلوم إدارة المرؤوسين.. وعلوم الإدارة الـــسلوكية.. وعلـــوم الإدارة المجتمعية.. وعلوم التطوير والتنمية.

- علـــوم الإدارة العامـــة.. General Management Science لا يعتمد علـــى السلطة ولا يلجأ إلى القوة إلا في أقـــصى الحالات.. يتمتع بالإصـــرار فـــي اتخـــاذ القرارات الرشيدة فـــي تحقيـــق الإنجـــاز المطلوب.. ينظر إلـــى الأهـــداف نظـــرة واضحة من أجل تحقيق تكامل الأهـــداف الشخصية والقيادية والمؤسسية.. يتعامل مع المواقف كعنصر أساسي لبيان قدراته الإدارية.. يتسم بالمرونـــة الكافيـــة فـــي استخدام الـــسياسات المتبعـــة فـــي إدارة العمليات المختلفـــة.. يوظـــف الاخـــتلاف لصالح قضايا العمـــل.. يتمتـــع بالحـــدس والحس الإداري في ممارســـة مهـــارات القدرة على التنبؤ (الإدراك السليم.. القيم الإدارية.. الدوافع العموميـــة.. التفكيـــر الإبتكاري.. تقييم النتائج).
- علـــــوم إدارة المرؤوســـــين.. Employee Management Science يطوع جهود الأفراد وتوجيهـــا مباشـــرة للعمل الجاد لتحقيق الأهداف المرغوبـــة.. يعتمد على مهارات الاتصال فـــي تكـــوين فرص العمل ودعم أدائها.. يفهم العاملين معه وما يدور بعقولهم ويحرك مشاعرهم ويحفزهم نحو الأداء الأفضل.. يأخذ فـــي الحسبان دائمًا احتمالات المقاومة الداخلية والخارجية والاختلاف في وجهات النظـــر ويعمل بلباقة في إيجاد الحلول الملائمـــة لكل الأطراف.. يخلق جوًا من الانـــسجام والتفاعل والإيثار بين العاملين في مجـــال العمل.. يعمل على فـــتح مجـــالات عمـــل جديدة ويوظف فيها الكفـــاءات المناســـبة لها.. تقـــوم باســـتشارة المرؤوســـين أو الناصحين مـــنهم (القـــدوة.. الموجـــه.. المعلم.. المدرب.. المفهـــم.. المحـــرك.. مصدر المعلومات.. حلال المشكلات).
- علـــــوم الإدارة الـــــسلوكية.. Behavioral Management Science يتبنى حتمية المعرفة العميقة السيكولوجية للعاملين معه.. يتمتع بالقدرة على التأثير في سلوك الآخـــرين.. يـــتفهم الطبيعـــة

البشرية ومالها من إيجابيات ويعمل على تعظيمها وما لها من سلبيات ويعمل على إصلاحها.. يؤثر في سلوكيات المرؤوسين والمجتمع المحيط بالسمات والصفات التي يكتسبها وتحقيق القيادة الاجتماعية.. يتصرف دائمًا من موقع المسئولية والمخاطرة الكبرى في مواجهة المتغيرات والأزمات.. يكتسب وينقل الصفات والسمات الشخصية للقيادة من الهدوء والدبلوماسية والحسم والحزم والشجاعة على تقبل النقد (الانتماء والولاء للمؤسسة أو المنظمة).

- علوم الإدارة الاجتماعية.. Social Management Science يتمتع بخصائص اجتماعية ومهارات تمكن من التواصل مع الأفراد والقيادات داخل وخارج المؤسسة.. يحقق المشاركة الاجتماعية لصالح العاملين معه والمستفيدين من المؤسسة والمجتمع المحيط.. يحث على الإنجاز الجماعي ويبين أهدافه وأثاره الإيجابية.. يهتم بالمشكلات الاجتماعية للعاملين معه ويعمل على حلها.. يحافظ على العادات والتقاليد المجتمعية ويوظفها لصالح المؤسسة والمنظمة (ملم بالمجتمع المحيط.. المتغيرات التكنولوجية.. المؤثرات البيئية الثقافية الاجتماعية).
- علوم التطوير والتنمية.. Development Management Science يتعامل بالحركية والديناميكية في إدارة المؤسسة.. لديه القدرة على الممارسات الإدارية والتنقل من مؤسسة لآخري أو من وظيفة لأخرى طالما يحقق الإنجاز المطلوب.. يمارس ما تعلمه من لغة العصر في إعداد وتنفيذ ورقابة برامج التنمية الإدارية والتنمية البشرية.. يوظف قدرات المؤسسة وإمكانياتها في مواكبة التكنولوجيا والتقنية العالمية.. (مطور ومغير.. متابع ومتنور.. الطبيعة المهنية الفنية للوظائف.. والتأثير المتبادل بين العنصر الخدمي والعنصر الإنساني).

## المدير المعاصر.. الصفات والسمات الإدارية:

**C.M. Administrative Descriptive - Traits**

وفي ظل استعراض الوظائف والأدوار التي يقوم بها المدير المعاصر.. وفي ظل المتغيرات السريعة والمتتالية والمتتابعة محليًا ودوليًا كان لابد من استشعار ضرورة التأكيد على أهمية صفات وسمات المديرين غير التقليديين التي تمكنهم من القدرة على التكيف والتطبع مع هذه المتغيرات.. وقد فرضت المدارس الإدارية المعايير الإدارية للإدارة المعاصرة وربطها بمعايير القيادة الإدارية والتي تتمثل في الصفات والسمات القيادية والتي يجب على إدارة المؤسسات والمنظمات والتي تسعي إلى تحقيق أهدافها ويجب أن نفاضل ونختار المدير المعاصر والذي يتمتع بصفات وسمات تتفق وتمكن من إدارة منظمة الغد ومؤسسة الغد بأسلوب الإدارة المعاصرة وهي الصفات والسمات الشخصية.. الصفات والسمات الإدارية.. الصفات والسمات العلمية:

- الصفات والسمات الشخصية الإدارية: Personal Administrative Traits الشجاعة.. العدل.. القوة.. الفطنة.. الهدوء.. الصبر.. فهم الطباع البشرية ..الولاء.. الدبلوماسية.. العلاقات والاتصالات.. التمتع بروح الفكاهة والدعابة.. الجاذبية.. تقبل النقد.. القدرة على التنبؤ.. النشاط والحركة.. القدرة على إدارة فريق العمل الجماعي.
- الصفات والسمات القيادية الإدارية: Leadership Administrative Traits اكتساب الخبرات الإدارية من المهارة والاحتراف والتفرغ.. توليد الحس والفكر الإداري.. تحقيق المرونة الإدارية.. البحث عن بدائل حل المشكلات.. الدعوة إلى اتباع أسلوب الإبداع والابتكار والريادة.. دمج الأشياء والمواد بطريقة إدارية أكثر تلقائية وأقل نظامية.. تنمية العلاقات والاتصالات بين المستويات الإدارية المختلفة.. نشر المعلومات الصحيحة عن المؤسسة أو المنظمة.. تخصيص الموارد وتوزيعها بتقسيمات عادلة هادفة على الإدارات الخدمية.. القدرة على التفاوض الوسط بين الأطراف المتنازعة داخل وخارج المنظمة.
- الصفات والسمات العلمية الإدارية: Scientific Administrative Traits معرفة المناهج والمدارس الإدارية العلمية.. معرفة لغة العصر الحديث مثل الكمبيوتر والانترنت.. التفكير المنطقي والتحليلي وترتيب إجراءات العمليات الرقمية.. التعامل مع البيانات والمعلومات بشكل متسلسل ومتتابع.. اتباع الأساليب العلمية التطبيقية في توفير الوقت والجهد

والمال من أجل تحقيق الأهداف.. اتخــاذ القــرارات الرشــيدة بأسـلوب المبــادرة والمبادأة والمغــامرة.. تكثيــف الجهــود العلميــة لتحقيــق التوافــق والانــسجام والتجانس مع البيئة الداخلية والخارجية.

## ■ المدير المعاصر.. الفعالية الإدارية:

**C.M. Administrative Efficiency**

تأتي الفعالية الإدارية للمدير المعاصر بتنميــة الجهود المبذولة في رفع كفاءة الأداء الإداري لــه من أجل تحقيق نجاحــه فــي إدارة المؤســسة أو المنظمة التي يرأسها وبالتالي نجاح هذه المؤسسة في تقديم إنتاجها أو خدماتها.. وذلــك مــن خــلال أربعة محاور إدارية.. السلطة الإدارية.. الكفــاءة الإدارية.. المعايير الإدارية.. الإدارة العالمية.

- السلطة الإدارية:

**Administrative Authority**

تتحقق الفعالية الإدارية للمدير المعاصر بحسن استخدام السلطات الإدارية الممنوحة له وذلك نتيجة المزج بين السلطة الشخصية والسلطة الرسمية في مباشرة دور اتصالي مجتمعي بهدف حماية الموارد وحسن استخدامها بتطبيــق الخطــط الموضــوعة والأهداف المحددة من خلال التنظيم الإداري الــذي يمكن المدير مــن مواجهــة المــشكلات الإداريــة بأنواعها المختلفة الإدارية الاجتماعيــة التنظيميــة الإنسانية.

والمدير المعاصر هو الذي يوظف هذه السلطة بمؤثراتها القوة والثقة في الفعالية الإدارية لتحقيق كفاءة الأداء الإداري للمدير المعاصر والتي تظهــر في حسن توظيف الــصفات والــسمات الشخــصية للقيادة الإدارية واستثمارها لتحقيق الإنجاز والنمو والتطوير من خلال علاقات رسمية عملية شخصية فردية وجماعية تمكن المدير المعاصر من مواجهة المواقف الإداريــة المتنوعــة إيجابيــة أو ســلبية شخصية أو مؤسسية.

- الكفاءة الإداريــة: **Administrative Efficacy**

تتكاتف الفعالية الإدارية والكفاءة الإدارية فــي إحراز نجاح المدير المعاصــر المنــشود للقيــادة الإدارية في تأدية الدور التربوي السلوكي والتعامل مع المرؤوسين وحسن استخدام السلطة الممنوحة له في تنفيذ الأعمال من خلال الأفراد مع اخــتلاف مؤهلاتهم وقدراتهم والتزكية النفسية لهم ودوافعهم والقيم والاتجاهات الحالية لتصرفاتهم .

وهكذا فإن الفعالية الإدارية للمــدير لمعاصــر وكفاءته هي ركيزة القيادة الإداريــة فــي تحقيــق النجاح لإدارة المؤسسة أو المنظمة التــي يقودهــا ليس فقط بهدف الوصول إلى النتائج والإنجــازات المحددة ولكن بدرجة عالية من الإنجاز في طريــق التحسين والتطوير.. ويــصبح النجــاح المــرتبط بالفعالية القيادية والكفاءة الإدارية.. من الممكن أن يتحقق النجاح للمدير والمؤسسة التي يرأسها مــن خلال:

- المستوى القيادي للمدير.. فهو مدير نفسه قبل أن يدير الآخرين بما تسمح لــه بأن يكون متحركًا وطموحًا يريد أن ينجز ويضيف.
- الرؤيــة المــستقبلية للأهــداف.. المطلوب تحقيقها في توحيد المــستويات الإدارية المختلفة مما يؤدي إلى التطــور التنظيمي المستمر.
- تحديد الأولويات التنفيذية.. من خلال جدول زمني يعتمد على الوقت كاســتثمار محسوب وله مردود مستقبلي.
- تفعيل دور الفريق.. بالإرشاد والتدريب وتنمية القــدرات وتنــسيق المجهــودات وتكاملها واستثارة الدوافع والطموحــات وتحريك التنافس وتقديم النتائج وتصحيح الأخطاء وعلاج مشكلاتهم.

- المعايير الإدارية:

**C.M. Administrative Parameters**

إن نجاح المدير المعاصر المتوقف على كفاءته وفعالية إدارته هي مسألة محكومة بتحقيق النتائج بصرف النظر عن الجهود المبذولــة لأن المــسألة ليست نشاطات أو مجهودات ولكنها مسألة نتائج.. ولا تكون الفعالية مجرد صفات أو صــفات يتحلــي بها المدير إنما هي نتائج متوقعة منه بحكم منصبه

في إطار الرؤية المستقبلية والتفاعل الوجداني والحرص على الاستفادة من الوقت وتحديد الأولويات والتشخيصات الدقيقة.. وذلك من خلال تحقيق معايير محددة.. وهذه المعايير هي التي تحدد مقياس القدرة الإدارية للمدير المعاصر والتي تقيس الفعالية الإدارية وكفاءة الأداء وكفاية الوظائف والأدوار التي يؤديها المدير وقدراته في تحقيق الإنجاز ويطلق عليها معايير النضج الشخصي "معايير النضج الإداري الاجتماعي" والتي تعرف بأنها الجماع لمعايير فعالية الأداء الإداري والتي تحقق للمدير الاستقلالية الرئاسية والنظر إلى المدى البعيد والإيجابية والمهارات القيادية وتنوع الاهتمامات والرقابة والتوجه الذاتي.. وتشتمل على المحددات الإدارية لقياس القدرات للمدير المعاصر وهي:

- معايير القدرة الإدارية على توليد وتنمية الأفكار التي بينها ارتباط وتجميع الأفكار التي ليس بينها ارتباط.
- معايير القدرة الإدارية على تنفيذ وظائف الإدارة بالحس الإداري الجامع بين الحب والهيبة وليس الخوف أو الإجبار أو السعي وراء الحوافز.
- معايير القدرة الإدارية على تفهم المرؤوسين ودوافعهم في تنفيذ الأوامر لتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة في الحال والاستقبال.
- معايير القدرة الإدارية على اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر وضمان تنفيذها والقدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها.
- معايير القدرة الإدارية في التعامل مع الجماعة بعلاقات ودية حميمة ورفع روحها المعنوية وحمايتها من التطرف.
- معايير القدرة الإدارية على خلق التوافق القيمي بين ثقافة الأفراد وثقافة المجتمع المحيط والثقافات الواردة من الخارج .
- معايير القدرة الإدارية على متابعة أداء المرؤوسين باستخدام الوسائل المختلفة وفق معايير موضوعية.

- الإدارة العالمية:

C.M. International Administration

إن تحقيق الفعالية الإدارية للمدير المعاصر في الدول النامية يصبح أكثر صعوبة وأكثر تعقيدا عن تحقيقها في الدول المتقدمة نظرا للظروف التي تمر بها الدول النامية من تقاليد وعادات وثقافات.. وخبرات وحضارات.. ومتغيرات سياسية واقتصادية.. وهذه الظروف تتحكم في اختيار الأسلوب القيادي الملائم وبالتالي في فاعلية الأداء وكفاءة الإنجاز.. انطلاقا من أن الفكر الإداري قد تحول من البحث عن أفضل أسلوب قيادي إلى البحث عن العوامل التي قد تتحكم في اختيار القيادة التي تمكن من اختيار الأسلوب القيادي الملائم للموقف الإداري والظروف المحيطة بهذا الموقف.. ومن هنا كانت التزامات المدير المعاصر ومسئولياته في الدول النامية محددة بالمزيد من التحفظات التي تستوجب عملية تغير وتدريب وتجهيز وممارسة المدير المعاصر للمهارات الإدارية باستمرار (الأسلوب القيادي الملائم لاختيار القيادة).

بينما تحقيق الفاعلية الإدارية للمدير المعاصر في الدول المتقدمة أمر يعد سهل وميسور نظرًا للدعم الذي يتلقاه المدير ومؤسسته من قيادات القطاعات المؤسسية التي ترأسه وبين المجتمع المحيط هيئات وأفراد حكومية وغير حكومية سواء كان دعم مادي أو معنوي أو إداري أو اجتماعي.. ومن هنا كانت التزامات المدير المعاصر ومسئولياته في الدول المتقدمة تحدد بدايته عند اختيار القيادة بالتوافق مع الأهداف الموضوعة وفي أطر أحكام الأسس والمبادئ الاقتصادي والاجتماعية التي تنشط بصورة حضارية في هذه الدول.. وينعكس ذلك على اختيار الأسلوب القيادي الملائم لفاعلية الأداء وكفاءة الإنجاز

والذي لا يخرج عن أسس ومبادئ الإدارة المعاصرة (اختيار القيادة.. اختيار الأسلوب القيادي.. إمكانية التغيير والتطوير).

وإن كان الأمر السائد حاليا أنه لا فرق بين فعالية الإدارة للمدير المعاصر في الدول المتقدمة عنها في الدول النامية.. وإن القيادات المحلية يمكنها أن تصل إلى القيادات العالمية من أجل التطوير والتغيير وذلك من خلال التدريب والتأهيل وبعد ذلك الأسلوب في اختيار القيادات أفضل من استيراد القيادات الإدارية العالمية لتولي إدارة المؤسسات والمنظمات المحلية.. لأن ذلك يشكل عبء اقتصادي على المؤسسة أو المنظمة.. كما أنه يأخذ وقتًا طويلاً حتى يحصل التلاقي والتوافق بين الإدارة المحلية والإدارة المستوردة في مستشفى الغد.. ولذلك كان من الأفضل إعداد القيادات المحلية للعالمية في إطار الفاعلية الإدارية الموحدة والمجددة (إمكانية التغيير والتطوير).

## المدير المعاصر
## الاستراتيجية التطبيقية

**C.M. Applied Strategy**

**(الإستراتيجية التنفيذية..إعداد القيادة المعاصرة)**

**C.M. Executive Strategy**

إن المدير المعاصر في مستشفى الغد يجب أن يتوافر فيه كافه الصفات والسمات التي تزيد من فاعليته الإدارية وكذلك يتوافر له القدرة على القيام بالوظائف والأدوار المتعددة المنوطة به.. ويعمل جاهدا بهذه المقومات التي توافرت له على تحقيق التميز للخدمة الصحية التي تقدمها المستشفى التي يرأسها من خلال إستراتجيات توجهات التميز في القيادة الإدارية Orientation Strategies of Excellence in Administrative Leadership.

وهذه الإستراتيجيات تنقل المدير المعاصر إلى الرؤية المستقبلية البعيدة بدلا من الرؤية التحليلية وأسلوب حل المشكلات.. وهذه الرؤية المستقبلية تتجسد في التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها واتخاذ الإجراءات الوقائية قبل حدوثها.. والقدرة على تصور التهديدات التي قد تنتج عن التغيرات في البيئة المحيطة في الأجل الطويل.. لضمان تحقيق توجهات التميز في القيادة الإدارية وبالتالي إستراتيجيات توجهات التميز في الخدمات الصحية Orientation Strategies of Excellence in Health Services.

وهذه الإستراتيجيات تمكن المدير المعاصر من الإقدام ومواجهة المخاطر وتنوع المعرفة وتعدد القدرات والمهارات على استخدام الأساليب والأدوات العلمية الحديثة للتخطيط طويل الأجل وتصميم السياسات والبرامج التي تخدم الأهداف العامة لفترات طويلة مستقبلية تصل إلى أكثر من خمس سنوات لضمان تحقيق توجهات التميز في القيادة الإدارية والتميز في الخدمات الصحية وذلك لضمان تحقيق إستراتيجيات توجهات التميز للمستشفى في السوق التنافسي Orientations Strategies of Excellence for a Hospital in a Competitive Market.

وتعمل هذه الإستراتيجيات في التكامل الإداري مع إستراتيجيات التغيير في مستشفى الغد خاصة في التطبيقات العملية بإحداث التنمية بأبعادها المختلفة الإدارية البشرية التقنية والاجتماعية.. كما تعمل هذه الإستراتيجيات بالتكامل مع الإستراتيجيات القومية للتنمية الإدارية بتطبيق الإدارة المعاصرة في مستشفى الغد بتفعيل وظائف الإدارة وعلاقاتها الاعتمادية التبادلية من الدراسات الميدانية والتخطيط الفعال والتنظيمات الإدارية والتفاعل الاجتماعي والرقابة المستمرة والتطوير والتنمية لتحقيق إستراتيجيات توجهات التميز الخدمي الصحي Orientation Strategies for Service Excellence of Health.

ويصبح على المدير المعاصر الذي يسعى إلى المعاصرة وأخذًا بإستراتيجيات توجهات التميز وتكاملها مع إستراتيجيات التغيير والإستراتيجيات القومية للتنمية.. التعرف والإدراك والتطبيق الصحيح لمفهوم إدارة التميز Administration Excellence والذي يحدد بالمحددات الإدارية التالية:

- الفهم الصحيح لمفهوم إدارة التميز.
- الفهم المتجدد للمناخ المحيط وتغيراته.
- تصميم وتفعيل الحزمة التقنية.
- بناء شبكة الاتصالات ونظم المعلومات.
- ولاء ورضا العملاء والمجتمع المحيط.
- التخلص من الانحصار المكاني وتوسع النطاق الخدمي.
- تشجيع الابتكارات وحفز المبدعين (الترقي الدائم).
- الإقدام على المخاطرة وتحمل المسئولية.
- تنوع المعرفة وتعدد المهارات.
- التمسك بالأخلاقيات المهنية الإنسانية.
- تحرير الهياكل التنظيمية الجامدة.

ويكون على المدير المعاصر في مستشفى الغد تبني التخطيط لاستراتيجيات التميز وتوفير الموازنات والإمكانيات والقدرات التي تدعم هذه التوجهات وتحقق التميز للخدمة الصحية التي تقدمها مستشفى الغد وهي مسئولية المدير المعاصر وتنحصر في ثلاثة محاور إستراتيجية هي:

- الإستراتيجيات الخدمية المعاصرة.
- الإستراتيجيات البشرية المعاصرة.
- الإستراتيجيات الإدارية المعاصرة.

## ■ الإستراتيجيات الخدمية المعاصرة:

**Contemporary service strategies**

### المدير المعاصر.. مستشفى الغد.. دواعي التنفيذ..المؤشرات التخطيطية

يهدف المدير المعاصر في تخطيط وتنفيذ هدف الإستراتيجيات الخدمية المعاصرة بالوصول إلى الجودة المطلوبة للخدمات التي تقدمها المستشفى.. تحقيق الجودة الشاملة في خدمات المستشفيات Total Quality - Hospital Services.

- التوجه للتحسين المستمر.. الالتزام والمحافظة على مستوى أداء عالي يحقق استمرارية تميز الخدمة.. التخطيط للخدمة الصحية بشكل متطور ومرن يفي والاحتياجات المتغيرة للمستفيدين.
- التوجه لرضا المستفيدين.. الاستجابة المادية والمعنوية لاحتياجات ومتطلبات المستفيدين وتقديم الخدمات بالجودة المطلوبة لأن ذلك يولد الإحساس الإيجابي لديهم بالرضا والولاء والإقبال على طلب الخدمات التي تقدمها المستشفى.
- التوجه للرضا الوظيفي.. إشراك القوى العاملة الصحية من خلال المناقشات المقترحة والاجتماعات الدورية في إعداد أساليب العمل وأدوات تقييم وتحسين الأداء للخدمات التي يقدمونها.. وتنمية المهارات وتشجيع تقديم المقترحات.
- التوجه لحل المشكلات.. تفادي حدوث المشكلات وانتقاء الحلول الفورية المناسبة للقضاء على حالات تجميد الصراع والاختلاف المهني وترسيخ مفهوم قبول النقد والثناء في العقول والوجدان.

## ■ الاستراتيجيات البشرية المعاصرة:

**contemporary Humanity Strategies**

### المدير المعاصر.. مستشفى الغد.. توجهات التنفيذ..المؤشرات التنظيمية

يهدف المدير المعاصر في تخطيط وتنفيذ هذه الإستراتيجيات البشرية المعاصرة إلى الاهتمام بالعنصر البشري.. خاصة القوى العاملة الصحية بالمستشفى.. وكيفية توظيف علاقاتها وارتباطاتها الإدارية والخدمية داخل وخارج المستشفى من أجل تحقيق جودة الشاملة للرعاية الصحية Total Quality – Health care

- التوجه الإنساني.. مراعاة العوامل الإنسانية التي تتعلق بتلبية احتياجات العاملين والمرؤوسين وأسرهم.. توطيد العلاقات الإنسانية بين العاملين وبعضهم وبينهم وبين قياداتهم وبينهم وبين المستفيدين من الخدمات.
- التوجه السلوكي.. التمسك بأخلاقيات الإدارة بمراعاة القيم الأخلاقية في تنفيذ العلاقات السلوكية بين الحقوق والواجبات والصلاحيات والمسئوليات.. يبني بالصداقات بين قدرات القيادة الإدارية والقواعد الأخلاقية المتعارف عليها بالمجتمع مع بعض القواعد اللاأخلاقية من قلة من العاملين أو المرؤوسين.
- التوجه التحفيزي.. تشجيع الابتكارات وتحفيز المبدعين للوقوف على أحدث التطورات المهنية والإدارية والفنية والتكنولوجية.. بناء الأسس العادلة للتحفيز على أساس حصول كل العاملين في كل المستويات الخدمية على صلاحيات كافية لمواجهة الظروف والمواقف المختلفة ومن ثم تحفيزهم أو محاسبتهم على النتائج والإنجاز المحقق.
- التوجه التنموي.. بناء نظام إعداد وتنمية وتطور القيادات الإدارية على كل المستويات بدءً من حسن الاختيار إلى حسن التوظيف والتدريب المستمر والتقييم العادل للأداء والتحفيز المادي والمعنوي.

## ■ الاستراتيجيات الإدارية المعاصرة:

**contemporary Administrative Strategies**

### المدير المعاصر.. مستشفى الغد.. إدارة التنفيذ.. مؤشرات الجودة الإدارية

يهدف المدير المعاصر في تخطيط وتنفيذ هذه الإستراتيجيات الإدارية المعاصرة الوصول إلى ترسيخ مفاهيم الجودة في الإدارات الخدمية التنفيذية وقياداتها بالمستشفى وتحقيق الجودة الشاملة بمحاورها الإدارية والاقتصادية والبشرية والتقنية - Total Quality Administrative Economic Humanitarian Technical:

- التوجه الإداري الاقتصادي.. التعامل مع المتغيرات الاقتصادية المحلية والعالمية في بيئة ديناميكية وسوق تنافسي وثورة تكنولوجية في المعلومات والتجهيزات من أجل التطوير والرقي والسمو في الخدمات في حدود القدرات والإمكانيات والموارد المتوفرة.
- التوجه الإداري التكاملي.. التعامل مع طبيعة الموقف الإداري الذي يتغير بصفة مستمرة.. وتحديد الأساليب الإدارية المناسبة بالتكامل والتنسيق بين الإدارات الخدمية التنفيذية لإحداث التوازن في العمليات الإدارية.. وتحقيق التكيف مع الأوضاع كأساس لاتخاذ القرارات الموضوعية وممارسة الأساليب الإدارية الحديثة وتحقيق النتائج المتميزة التي تفوق الأهداف المحددة.
- التوجه التسويقي.. تنمية القوى العاملة الصحية إداريًا ومهنيا وفنيا لأنهم يمثلون العنصر الأساسي وراء نجاح الخدمات والإقبال عليها وردود أفعالهم.. التجاوب مع رغبات المستفيدين من الخدمة في ظل متغيرات المستوى الاقتصادي والثقافي.. الحفاظ على نصيب المستشفى من السوق التنافسي بكسب العميل والمحافظة عليه بدراسة سلوك المنافسين والاستعداد الدائم لأن تكون المستشفى على حد التغطية.
- التوجه البيئي المجتمعي.. الفهم المتجدد للبيئة والمناخ المحيط للمتغيرات البيئية الديناميكية التي تعيش فيها المستشفى بالتحرك السريع والتلاحق الدائم والمستمر نحو تحقيق احتياجات المستفيدين وتقديمها وتطويرها.. وتجنب الصدامات بين القيادة الإدارية والقواعد الأخلاقية المتعارف عليها في المجتمع.

وهكذا فإن إستراتيجيات توجهات التميز للقيادة الإدارية Orientations Strategies of

**Excellence for Administrative Leadership** والتي بها ومن خلالها يمكن للإدارة المعاصرة في مستشفى الغد تحقيق أهداف الجودة الشاملة لخدمات الرعاية الصحية التي تقدمها المستشفى.. أخذًا بالخطوط العريضة للمقابلات الإدارية بين إدارة خدمات الجودة الشاملة.. وإدارة التميز.. جناحي الإدارة المعاصرة في مستشفى الغد والتي تتمثل في محددات المقابلات الإدارية **Determinants of Managerial Interviews** التالية:

- رضا المستفيدين من الخدمات.. السعي للحصول على ولاء العملاء.
- رضا القوى العاملة الصحية.. تشجيع الابتكارات وحفز العاملين.
- تصميم وتفعيل وتطوير الخدمات التنفيذية.. التخلص من الانحصار المكاني وتحرير الهياكل التنظيمية.
- التعامل مع حالات الصراع والخلافات المهنية وتصميم وتفعيل الخدمة التقنية والتمسك بالأخلاقيات المهنية الإنسانية.
- بناء نظم إعداد وتنمية وتطوير القيادات.. تنوع المعرفة وتعدد المهارات.
- نشر مفهوم الجودة في كل أرجاء المؤسسة.. الفهم الصحيح لمفهوم إدارة التميز.
- العمل بالقواعد الإدارية لصنع واتخاذ القرارات الموضوعية وبناء شبكة الاتصالات ونظم المعلومات.
- القدرة على المعاملة الحسنة والذكاء الاجتماعي والاتزان الانفعالي وضبط النفس والمشاركات الوجدانية.. الإقدام على المخاطر وتحمل المسئولية والثقة في الذات والثقة المتبادلة مع المحيطين به.
- المشاركة في التنظيمات الاجتماعية وخلق دور إيجابي لها في التنظيمات.. الفهم المتجدد للمناخ المحيط وتغيراته.

دعم القيادات في القدرة على تنفيذ سياسات القوى العاملة .. بروح قيادية متوازنة عادلة في الاهتمام بالعاملين في المناحي الوظيفية والعلاقات الاجتماعية والتحفيز المستمر وإثارة الدوافع.

# المدخل الثامن والخمسون

# المهارات الإدارية – المدير المعاصر

# CONTEMPORARY MANAGER ADMINISTRATIVE SKILLS

**المهارات الإدارية – المدير المعاصر**
**المحتوى العلمي**

- المهارات الإدارية:
  - الموقف الإداري.. المهارات الإدارية.
  - المدير المعاصر ومستشفي الغد.
  - وسائل اكتساب ونقل المهارات.
- وحدات بناء المهارات الإدارية.
  - اكتساب واستخدام القوة.
  - اختيار النموذج القيادي الفعال.
  - تصميم الوظائف التحفيزية.
  - تنمية الثقة التبادلية.
  - قراءة ثقافة المنظمة.
  - المسح الاجتماعي البيئي.
  - ظاهرة التنوع والتعدد.

**المهارات الإدارية – المدير المعاصر**
**المحددات التعريفية**

- المهارات الإدارية.. تعمل بضوابط التعامل مع الموقف الإداري.. أي مع الحالة أو الوضع الذي تتعرض له المؤسسة أو المنظمة في وقت معين وموقع معين ناتج العمليات الإدارية المتداخلة والمتشابكة بعناصرها من الموارد البشرية والمادية والمالية في البيئة المحيطة .
- المهارات الإدارية.. هي القدرة علي القيام بالأعمال بدرجة عالية من الإتقان والسرعة.. وهي احتياج للمدير المعاصر بأنواعها الثلاثة.. الذهنية.. السلوكية.. المهنية.. التي تهدف إلي تحقيق الأهداف المعلوماتية والمهارية والوجدانية بنسب مختلفة وفقاً للموقف الإداري المتعامل معه وبمزيج مختلف وفقاً للمستوي الإداري المتعامل بها.
- المهارات الإدارية.. سمات وصفات قيادية للمدير المعاصر.. من أجل رفع كفاءة مستوي الأداء بالمؤسسة من خلال أسس ومبادئ وعلاقات وارتباطات الإدارة الحديثة.
- المهارات الإدارية.. في مستشفى الغد مهارات نظامية وتنظيمية سمتها التميز في الخدمات الصحية والبقاء في السوق التنافسي وتنبئ عن مواهب بشرية إنسانية وقدرات قيادية إدارية.
- المهارات الإدارية.. اكتساب ونقل المهارات للقيادات والمرؤوسين.. مسئولية المؤسسة أو المنظمة.. لتحقيق معايير الجودة باحتراف.. من خلال أسس ومبادئ التعاون والمشاركة والتحفيز الذاتي.. وصنع واتخاذ القرار.. والالتزام السلوكي والمشاركات الوجدانية.

**المهارات الإدارية – المدير المعاصر**
**المحددات التعريفية**

- المهارات الإدارية.. تصميم الوظـــائف التحفيزيـــة كمهـــارة إضـــافية يـــرتبط بالمهارات الإدارية حيث يعتبـــر ذلـــك وسيلة جذب للقوى العاملة من خـــارج المؤسسة ويضمن الحفاظ علي المراكز الوظيفية ومحاولات الرئاسة.
- المهـــارات الإداريـــة.. تنميـــة الثقـــة التبادليـــة كمهـــارة إضـــافية يـــرتبط بالمهارات الإدارية الأساسية حيث هي الطريق للأداء الجيد والإنجاز المتميـــز والثبات علي المبدأ.
- المهـــارات الإداريـــة.. قـــراءة ثقافـــة المنظمـــة كمهـــارة إضـــافية يـــرتبط بالمهارات الإدارية الأساسية حيث لابد من المطابقة بين ثقافة المنظمة والقوى العاملة بها وأيضاً مطابقتها مع ثقافـــة المنظمات الأخرى.
- المهارات الإدارية.. المسح الاجتماعي البيئي كمهارة إضافية يرتبط بالمهارات الإدارية الأساسية حيث أن حجم التغيير القادم واتجاهه ونوعه وتـــأثيره علـــي المؤسسة يتوقف علي حجم المعلومات الناتجة عن المسح الاجتماعي البيئي.
- المهارات الإدارية.. تقييم ظاهرة التنوع والتعـــدد كمهـــارة إضـــافية يـــرتبط بالمهارات الإدارية الأساسية حيـــث أن كل المرؤوسين لا يبحثون عن شـــيء واحد وكل الأعمال وإن تشابهت لا تتبع نموذج إداري واحد.

**المهارات الإدارية – المدير المعاصر**
**المحددات التعريفية**

- المهارات الإدارية.. اكتساب ونقـــل المهارات للقيادات والمرؤوسين من خلال التدريب المنهجي المنـــتظم.. تشجيع التأهيل الإداري.. الإعـــداد القيـــادي.. جمـــع المعلومـــات وتوظيفهـــا.. تشـــكيل مجموعـــات العمـــل.. اللقـــاءات والاجتماعـــات الدورية.
- المهارات الإدارية.. هـــي نمـــوذج تطبيقـــي لوظـــائف الإدارة مـــن التخطـــيط والتنظـــيم والتوجيـــه والسيطرة بالتوجه الأكثـــر تحديـــداً نحو واحـــدة أو أكثـــر مـــن هـــذه الوظائف لكل مهارة إداريـــة علـــى حدة.
- المهـــارات الإداريـــة.. يـــدعمها المهـــارات الإداريـــة الثانويـــة أو الإضافية.. ومنها اكتساب واستخدام القوة.. اختيار النمـــوذج القيـــادي الفعال.. إعداد البرامج التدريبيـــة.. تصميم الوظائف التحفيزية.. تنمية الثقـــة التبادليـــة.. قـــراءة ثقافـــة المنظمـــة.. المســـح الاجتمـــاعي البيئـــي.. تقيـــيم ظـــاهرة التنـــوع والتعدد.
- المهـــارات الإداريـــة.. اكتســـاب واستخدام القوة كمهـــارة إضـــافية تـــرتبط بالمهـــارات الإداريـــة الأساسية.. حيث إنها تدعم السلوك الإنساني واحترام الوقـــت وتـــدفع الاتصالات الجادة والقرار الرشـــيد ووثائق إعداد التقارير إلـــي حيـــز حسن التعامل مع المرؤوسين.. من خلال المحصـــلة الإيجابيـــة للعمـــل الجماعي والاستخدام الأمثل للموارد وإدارة لضـــغوط العمـــل كحـــافز للأداء.. وضـــمان تطبيـــق نظـــام الجودة وضمان الجـــودة وتقويـــة المراكز التنافسية للمؤسسة.
- المهارات الإدارية.. اختيار النموذج القيادي الفعـــال كمهـــارة إضـــافية يرتبط بالمهارات الإدارية الأساسية حيث أن القائد المدير هو النمـــوذج الأمثل للقيادة.

# المهارات الإدارية – المدير المعاصر

# CONTEMPORARY MANAGER ADMINISTRATIVE SKILLS

## المهارات الإدارية

**Administrative Skills**

## الموقف الاداري:

**Administrative Situation**

**العملية الإدارية : Administrative Operation**.. إن العملية الإدارية في العصر الذي نعيشه ليست عمليه سهله أو بسيطة فإنها بالمقام الأول تستلزم توزيع الأدوار على الوظائف الجوهرية للإدارة والتي هي أصلا وظائف متشابكة ومتداخلة ولا تحدث بترتيب معين في الحياة العملية ولكنها تحدث بالترتيب الذي يتطلبه الموقف الإداري.

**الموقف الإداري : Administrative Situation**.. هو الحالة أو الوضع الذي تتعرض له المؤسسة أو المنظمة في وقت معين أو موقع محدد ويلخص مجموعة من العوامل والمتغيرات المتداخلة التي تعكس بصوره كبيرة طبيعة شكل البيئة التي تعيش فيها وتتعامل معها المؤسسة أو المنظمة.

**عناصر الموقف الإداري.. Administrative Situation Components**.. هي أما بشريه (رؤساء ومرؤوسين وزملاء) وإما متطلبات العمل (ماديه ومالية وتكنولوجية ) وإما بيئية (المناخ السائد داخل وخارج المنظمة).. وإن التعامل التطبيقي مع عناصر الموقف الإداري يتطلب من المدير المعاصر إتقان المهارات الإدارية.. وهو بالتالي يملك تقنيات تحقيق الأهداف والنتائج ولاسيما في اتباع وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق وسيطرة.. وعلاقاتها الاعتمادية المتبادلة مع القيادة والاتصال وصنع القرار والتحفيز.. وتفعيل القيم السلوكية والقدرة على التنبؤ.

**محددات التعامل التطبيقي مع الموقف الإداري: Administrative Situation Applied Handling**.. وتأخذ هذه المحددات بمعايير إدارية متعددة منها.. تجميع الوظائف الإدارية والفنية والمهنية.. العمل بهذه الوظائف وسط البيئة المحيطة.. من خلال أفق واضح مستنير.. لتحقيق أهداف المنظمة والمؤسسة.. وتحمل المدير مسئولية إدارة المؤسسة مهما كان نوع نشاطها.. وتحديد وضع المدير في الهيكل التنظيمي.. وتحديد المسئوليات والصلاحيات للمرؤوسين.. والعلاقات والارتباطات الرأسية والأفقية من خلال الهيكل الإداري والوظيفي.

## المهارات الادارية :

**Administrative Skills**

يتوقف مدى نجاح المدير على إنجاز أهداف المنظمة وتحقيق الفاعلية والكفاءة في أعماله على مدى توافر المهارات الإدارية التي تميزه عن غيره من الأفراد داخل المؤسسة أو المنظمة.. وتختلف الحاجة إلى توافر هذه المهارات في المديرين باختلاف المستويات الإدارية التي ينتمون إليها.. وتعرف المهارة "بأنها القدرة على القيام بعمل ما بدرجه من الإتقان والسرعة دون تفكيرا أو إعداد مسبق في مواجهه موقف ما".. وهي ترتبط عضويا بالجهاز الحركي والتفاعلات العصبية النفسية.. وتندرج المهارات عموما تحت ثلاثة أنواع.. المهارات الذهنية.. المهارات السلوكية.. المهارات المهنية.

- المهارات الذهنية (التجريدية أو الفكرية) **Intellectual Skills** وهي القدرة على تفسير الأمور والحكم عليها والقدرة على تحليلها والتعامل مع المواقف الإدارية كما ينبغي.. وهذه المهارات تساعد في تحقيق أهداف المنظمة واستيعاب توجهات المستقبل والإدراك المتكامل لكيفية تحريك عناصر وأجزاء النظام.. وتزداد الحاجة لهذه المهارات كلما اتجهنا صعودا في الهرم الإداري.. وتكتسب عادة بالخبرة.. أي جمع الخبرات أثناء ممارسة العمل لمدة طويلة والتنقل بين الإدارات المختلفة والمواقع المختلفة ومن

خلال برامج تدريبية مناسبة وخدمة المجتمـــع في مواقع مختلفة.

- المهـــــارات الـــــسلوكية (الإنـــــسانية): Behavioral Skills وهي القدرة على التعامل مع الآخرين وتشجيع الأفراد وتحفيزهم للعمـــل وتكوين فريق العمل وإيجاد التعاون بين أفراد فريق العمل وقيادتهم وتوجيههم ورقـــابتهم.. وهذه المهارات لابد من توافرهـــا علـــى كـــل المستويات الإدارية بنفس الدرجة.

- المهارات المهنية: (الفنية) Professional Skills وهي المعرفة المتخصصة فـــي مجـــال معين والقـــدرة الفنيـــة المتميـــزة علـــى أداء العمل.. وهي مهارة نوعية ويقل الحاجة إليها كلما اتجهنا إلى اعلى السلم الإداري التنظيمي وتزداد كلما اتجهنـــا لأســـفل الـــسلم الإداري التنظيمي عند المستوى الإشـــرافي.. ويمكـــن تنميتها بالتدريب أثنـــاء أداء العمـــل ويمكـــن تحصيلها بالدراسة الفنية في المعاهد والكليات المتخصصة.

مجموعـــــات المهـــــارات الإداريـــــة.. Administrative Skills Groups.. وقد ظهرت تقسيمات مختلفة لهذه المهارات الإدارية وأخرهـــا التقسيم الذي وضع على أساس أنه يمكن إجمـــالاً تحديد المهارات الواجـــب توافرهـــا فـــي المـــدير المعاصر فـــي ثلاثـــة مجموعـــات.. معلوماتيـــة.. ابتكارية.. وجدانية:

- المجموعة الأولى.. وهي المهارات التـــي تحقق الأهداف المعلوماتية – الإبداعية (فن استخدام المعلومـــات) Knowledge Skills.
  - مهارات إدارة اتخاذ القرار.
  - مهارات إدارة إعداد التقارير.
  - مهارات إدارة الجودة.
  - مهارات إدارة التمويل.
  - مهارات إدارة تطبيق اللوائح والقوانين.

- المجموعة الثانية.. وهي المهارات التـــي تحقـــق الأهداف الإبتكاريـــة – الـــنفس حركية (فن اســـتثمار الأفكـــار الجديـــدة) Creation Skills.
  - مهارات إدارة الوقت.
  - مهارات إدارة ضغوط العمل.
  - مهارات إدارة التسويق.
  - مهارات إدارة خدمة العملاء.
  - المهارات الطبية /الإكلينيكية.

- المجموعة الثالثة : وهي المهارات التـــي تحقق الأهداف الوجدانية..الريادية (فن التعامل مع الناس) Attitude Skills .
  - مهارات إدارة السلوك.
  - مهارات إدارة الاتصالات.
  - مهارات إدارة التفاوض.
  - مهارات إدارة المرؤوسين.
  - مهارات إدارة العمل الجماعي.

وإن هذا التقسيم وإن كان معترفا بـــه فـــي الأوساط العلمية إلا أنه يعد تقسيمًا غير محـــدد بصورة نهائية قطعية.. لأنـــه مـــن الممكـــن أن تشترك مهارة واحدة في أكثر من مجموعة مـــن المجموعات الثلاثة.. وكما أن المجموعة الواحدة قد لا تحتاج إلى كل المهارات الموضوعة لكـــي تحقق أهدافها أو تحتاج إليها بنسب تتقـــارب أو تتباعد حسب محددات كثيـــرة إداريـــة نظاميـــة وتنظيمية ونوع الخدمـــة أو المنـــتج والقـــوى العاملة المسئولة عن تقديمها.

## مزيج المهارات الإدارية في المستويات الإدارية المختلفة: Managerial Skills Mix

هذا وقد يكون هناك احتياج لمهارة معينة فـــي أكثر من مستوى إداري أو أكثر من مهـــارة فـــي المستوى الإداري الواحد.. وقـــد أســـفرت نتـــائج الدراسات في قطاعات عريـــضة مـــن المؤســـسات ومنظمات الأعمال أن المهـــارات الإداريـــة تـــشكل مزيجًا متجانسًا بنسب مختلفـــة علـــى المـــستويات الإدارية المختلفة.. ويبين الجدول التـــالي العلاقـــة النسبية بين مزيج المهارات الإدارية في المستويات الإدارية المختلفة (كنموذج استرشادي):

| المهارات | المستوى الإداري | | |
| --- | --- | --- | --- |
| | الأعلى | المتوسط | التنفيذي |
| الذهنيـــة (التجريديـــة أو الفكرية) | %٥٠ | %٢٠ | %١٠ |
| السلوكية (الإنسانية) | %٤٠ | %٤٠ | %٤٠ |
| المهنية (الفنية) | %١٠ | %٤٠ | %٥٠ |
| المجموع | %١٠٠ | %١٠٠ | %١٠٠ |

قائد المهارات الإدارية.. Administrative Skills Leader Ship.. وبهذه المهارات يكون المدير المعاصر هو القائد المدير الـــذي يظهـــر دوره في أي موقف خدمي فهو الذي:

- يعمل على تكاملية الوظائف وترابطها.
- يعمل على كل المستويات بين كل الفئات.
- ويفعل ارتباط المؤسسة بالبيئة المحيطة.
- يرفع شـــعار الأمـــل المتجـــدد فـــي الحاضـــر والمستقبل .
- يحقـــق الأهـــداف المؤســـسية والمجتمعيـــة والإنسانية.

- ويلتزم بالجدولة الزمنية وفقًا لأولويات الاحتياج.
- ويعمل على تبادل الأنشطة بين المؤسسات المماثلة في السوق التنافسي.
- ويؤدي بما أكتسبه ونقله للآخرين من المهارات الإدارية .
- من أجل رفع كفاءة المهارات الإدارية التي تساوي كفاءة الأداء المؤسسي.

ولذا فإن القيادات على المستويات الإدارية العليا في القطاعات والمؤسسات والمنظمات.. تعد إعداد جيد للتعرف على واكتساب وتفعيل هذه المهارات بما لها من أدوار حيوية تضمن نجاح مؤسسته وإستمراريتها.. كما أنه على المستوى القومي فإن هذه القيادات تؤهل على مستوى إداري مهاري أعلى.. **مهارات التخطيط الإستراتيجي Strategic Planning Skills**.. وهي تلك المهارات التي تساعد المنظمات المعاصرة في تحقيق نمو مؤسسي مجتمعي.. بتصميم وتشغيل ومتابعة البناء الإداري المناسب المبني على الأركان الأساسية للفكر الإداري الحديث.. وتشتمل هذه المهارات التخطيطية الإستراتيجية على النوعيات الرئيسية المختلفة للمهارات الإدارية.. وتختص بنوعيات فرعية منها أكثر تفصيلاً وأكثر تعميقًا وأكثر تخطيطًا مثل مهارات التخطيط للمعلومات.. مهارات التخطيط للإثراء الوظيفي.. مهارات التخطيط للتغيير.

**المهارات الإدارية.. المدير المعاصر ومستشفى الغد:**

**Administrative Skills.. Contemporary Manager & Hospital Tomorrow**

## المهارات الإدارية والمدير المعاصر:

**Administrative Skills.. Contemporary Manager**.. تتوقف مدى قدرة المدير المعاصر على إنجاز أهداف المنظمة وتحقيق الفعالية والكفاءة في أعماله على مدى توافر المهارات الإدارية اللازمة التي تميزه عن غيره من الأفراد داخل المنظمة / المستشفى.. وأن المهارات الإدارية للمدير المعاصر تعد "مهارات حياته اليومية" Daily Life Skills وتلزم الأفراد العاملين على كل المستويات وفي جميع المنظمات.. والمهارات الإدارية هي جمع بين المهارة الذهنية والمهارة السلوكية التي تلزم للمهارة الفنية.. والمدير المعاصر تلزمه مهارات إدارية عديدة ونعرض منها النماذج التالية:

- مهارات إدارة السلوك.
- مهارات إدارة الوقت.
- مهارات إدارة الاتصالات.
- مهارات إدارة اتخاذ القرار.
- مهارات إدارة إعداد التقارير.
- مهارات إدارة التفاوض.
- مهارات إدارة المرؤوسين.
- مهارات إدارة ضغوط العمل.
- مهارات إدارة التسويق.
- مهارات إدارة العمل الجماعي.
- مهارات إدارة الجودة.
- مهارات إدارة خدمة العملاء.
- مهارات إدارة التمويل.
- مهارات إدارة تطبيق اللوائح والقوانين.
- المهارات الطبية /الإكلينيكية.

## المهارات الإدارية ومستشفى الغد:

**Administrative Skills.. Hospital Tomorrow**.. من هذه المهارات السابقة تتكون المهارات الإدارية التي تحدد قدرات المدير المعاصر على إدارة مستشفى الغد ولتكون سنده في تحقيق توجهات التميز للخدمات الصحية في المستشفى.. خاصة وأن تحقيق التميز إن هو إلا عامل مركب من متغيرات عديدة بتفاوت أثرها على الأداء لتفاوت طبيعة هذا الأداء ومتطلبات القدرات اللازمة له.

وأن العمل الإداري بمستشفى الغد.. أصبح يتضمن مجموعة من الأنشطة المتميزة التي تساعد على تقديم الخدمات الصحية بالصورة المطلوبة وذلك من خلال الاستخدام الكفء والفعال للموارد التي تتطلبها المستشفى.. وهذه المهارات الإدارية المطلوب تحقيقها تتطلب مواهب إنسانية وخبرات خاصة يتم تنميتها بالممارسة.. خاصة وأنها احتياج لكل أنواع البشر المتعاملين في المستشفى – مستشفى الغد – من أجل المريض وعلى رأسهم المدير وأهمهم المدير المعاصر الذي يجب أن يكون في مصاف المبدعين.. ويجب عدم الالتفات لمن يقولون إن هذه المهارات وهبية فقط لأن ذلك ينافي الكثير من الإنجازات التي تحققت على يد مديرين لم يكن لديهم موهبة هذه المهارات إنما حاولوا وجاهدوا حتى تمكنوا منها فرفعوا مؤسساتهم إلى مصاف الإبداع والريادة.

والمهارات الإدارية بالمستشفيات ليست ابتكارًا لأنها متعارف عليها منذ زمن بعيد وهي تشمل عنصرين أساسين هي **المهارات النظامية والمهارات التنظيمية Organizational and System Administration Skills** ومنها مهارات المواقف والتعاملات والمعاملات.. وكلاهما كان

يمارس على قدر المعرفة به في وقته ولكن الحاجة إليها الآن أصبحت أكثر والاهتمام بها أصبح أكبر.. لأن هذه المهارات أصبحت لازمة ملزمــة للمــدير المعاصر في مستشفى الغـد.. وإن لـم تـستخدم الاستخدام الصحيح وتوجه التوجيه المفيد وإن لـم يستفاد منها الفائدة القصوى انقلبـت إلــى ضــدها وتأخرت المستشفى وتأخر المدير.. فلا هي باتـت مستشفى عادية ولا هي أصبحت مستشفى الغد ولا هو بات مديرًا روتينيا ولا أصبح مديرًا معاصــرًا.. فتضيع معالم الخـدمات الـصحية التـي تقـدمها المستشفى وتأخرت المستشفى في ترتيبها ضــمن باقي المستشفيات.. وذلك لأننا نكون قـد اهتممنــا بالشعارات دون الاهتمام بالتطبيق والتنفيذ.

## المهارات الادارية- وسائل اكتساب ونقل المهارات:

**Acquisition and Transfer of Administrative Skills**

إن اكتساب ونقل المهارات الإداريــة أصـبح التــــزام الإدارة العليـــا Higher Senior Administrators Commitment عليهــــا أن تحققه للقيادات الإدارية والمرؤوســين والعــاملين على كل المستويات جنبًا إلــى جنــب.. وإن كــان الاهتمام بتحقيق ذلك يأخذ في معظـم المؤســسات والمنظمات بــصفة الخــصوصية اكتــساب هــذه المهارات للمدير المعاصر وقيادات الصف الثــاني.. وإن كان ذلك أصبح يأخذ منظورًا آخر في التوجــه باكتساب ونقل المهارات لكل العاملين والمتعــاملين مع المستشفى.. ومن البــديهي أن إطــلاق نقــل المهارات الإدارية لكل المرؤوسين معامل حضاري ولكن تطبيقاً قد يــصعب ذلــك، الأمــر الــذي قــد يستوجب اختيار مرؤوسين لهم مواصفات خاصــة معلوماتية وسلوكية وســمات مــشتركة، وتقــسيم التدريب النظري والتطبيق العملي على مجموعــات ليتم إحلالها تدريجياً حتى تصبح المهارات الإدارية قاسمًا مشتركًا أعظم لكل المرؤوسين.. ومن أهــم الصفات التي تحدد أولويات اختيــار المرؤوســين القابلين لاكتساب المهارات المنقولة إليهم أنهم يجب أن يتمتعوا بالنشاط والحيوية.. المبــادأة.. القــدرة على تحمل المسئولية - حسن اتخاذ القرار.. إلــى جانب بعض الصفات والسمات الإنسانية مثل الحب والعطاء والرحمــة والــشفقة والتعــاون.. العــدل والمساواة والإنصاف.. والمــشاركات الوجدانيــة للزملاء والإداريين والمــستفيدين أو المــستهلكين وغيرهم من المجتمع المحلي.

وقد أصبحت المهارات الإدارية خبره لــصيقة بالمدير المعاصر واحتيــاج ضــروري لمستــشفى الغد.. وقد أصبح التــزام المــدير المعاصــر Contemporary Manger Commitment فــي اكتساب ونقل هذه المهارات إلى مرؤوسيه التــزام إداري.. فهو لا يكتفي بــأن يتــوافر لديــه هــذه المهارات دون غيره مــن المرؤوســين العــاملين بالمؤسسة أو المنظمة.. وعليه تعميم هذه المهارات على كل المرؤوسين واختيار فئات معينة منهم يرى فيهم صلاحية نقل هذه الخبرات المهارية إلــيهم.. ويحدث من خلال نظام إدارتــه فاعليــه الارتقــاء بالمهــارات الإداريــة عبــر التــاريخ الــوظيفي لمرؤوسيه.. وتأهيلهم في تقلــد مناصــب إداريــة مختلفة في المؤسسة التي يعملــون بهــا أو فــي منظمات متباينة في احتياج لهذه الخبرات المهارية من حيث طبيعة العمل.

وإن نقل المهارات الإدارية إلــى المرؤوســين وتعلم المهارات ومشاطرة البصيرة والخبرات مــع القيادة له أثر ومــردود علــى المنظمــة والمــدير المعاصر نفسه فانها تسهل عمليه الإدارة بالتعاون بين مدير معاصر ومرؤوســين متفهمــين واعــين للمهارات المختلفة.. وتمكن المرؤوسين من العمل لتحقيق معايير الجودة بــاحتراف.. وتؤكــد علــى وجود الحافز لدى المرؤوســين لتنميــة وتطــوير المهارات التي اكتسبوها وبالتــالي الحفــاظ علــى الكفاءات الفنية جنبًا إلــى جنــب مــع الكفــاءات الإدارية.. وكذلك صقل المهارات الذاتية التــي قــد تكون لدى المرؤوسين وتعلمهــم كيــف يجــدون مواطن القوة والضعف في أدائهــم والعمــل علــى اكتساب مهارات جديدة تمكنهم مــن الأداء بكفــاءة أعلــى وتميــز محقــق.. ونقــل المهــارات إلــى المرؤوسين يساعد على صقل موهبة التواصل من أعلى أو من أدنى البناء التنظيمي بطرق علميه ذات مفهوم حضاري ولها دلالات ومغزى.

ويــصبح التزام المؤســسة أو المنظمــة Organizational Commitment في اكتــساب ونقل المهارات الإدارية تأكيــد الحقيقــة الإداريــة العلمية المؤكدة "أن التعليم لا يقف عنــد حــد ولا يقضي على أحد".. وخاصة مــا إذا كــان التعلــيم المقصود بهذه المقولة ليس للتأهيل أو للترقي إنما لصقل مواهب وخبرات شخصية.. تزيــد وترتقــي بالمهارات التي يحتاجها كل شخص فــي عملــه.. ولذلك فإن المهارات الإدارية وتعلمها لم يعد حكــرا على المدير ولا حكرا علــى موظــف أو اثنــين أو ثلاثة.. وهكذا بل إن المدير النــاجح يجعــل تعلــم واكتساب ونقل المهارات الإدارية للمرؤوسين عملا مشاعا مسموح به للجميع تتعلمه نقلاً واكتــسابًا.. فمرؤوس اليوم هو مدير الغد.. والاثنين في خدمه المنظمة أو المؤسسة إلى الأبد.

## وسائل اكتساب ونقل المهارات الإدارية:
**Acquisition and Transfer of Administrative Skills Means**

ولقد اتخذ علماء الإدارة ستة وسائل أساسية لاكتساب ونقل المهارات الإدارية للمرؤوسين في المؤسسات والمنظمات وهي:

- **التدريب المنهجي المنتظم: Systematic Regular Training** برامج تدريبية منهجية مستمرة تستهدف القيادات والمرؤوسين في مراحل مختلفة من حياتهم الوظيفية.. الموظفين الجدد.. الموظفين العاملين.. الموظفين المرشحين للترقي.. وتحدد أهداف هذه البرامج لتحقيق التزود بالرؤى المتجددة وملاحقه الاتجاهات السائدة في الوقت الحاضر.. وتبادل المعلومات والمعارف بين القيادات والمرؤوسين.. وتنمية قدراتهم على المشاركة في التخطيط والتنفيذ والمتابعة.. ويتم ذلك التدريب بأنواعه المختلفة لتغطية أنواع المهارات الثلاثة (الذهنية والسلوكية والفنية) وصولاً إلى تحقيق المهارات الإدارية.
- **تشجيع التأهيل الإداري: Educational Administrative Encouragement** والتأهيل الإداري يقصد به الحصول على درجات علمية أعلى.. أو الانضمام إلى مجموعات عمل أو فرق مشروعات لتنفيذ مشروعات جديدة.. أو التأهيل بالمزاملة باختيار زميل قديم سبق تدريبه لمرافقه موظف حديث التعيين.. وهذا التأهيل الإداري يفتح الآفاق والأذهان ويوسع دوائر المعرفة وبالتالي تكتسب المهارات الإدارية المطلوبة لتحقيق الأعمال.. وهو يتحقق بنفس الدرجة التي يحققها التدريب المنهجي المنتظم.. لأن وسائل التأهيل الإداري في معظمها تكون علوم نظرية وعلوم تطبيقية إدارية والتأهيل الإداري منهج الطموح والتحرك نحو المستوى الوظيفي الأعلى والمقصود به إجادة الأداء من خلال أساليب العمل المنظم.. وتنمية القدرات على المشاركة في تطبيق وظائف الإدارة من التخطيط والتنفيذ والمتابعة.. ويتم ذلك بالتعليم في المراحل الوظيفية المختلفة وتحقيق نتيجة تخصص للمديرين في مجالات مختلفة مثل الطب والهندسة والمحاسبة.. ويفضل تعلم الإدارة واكتساب المهارات في برامج تأهيلية جماعية تخصصية.
- **الإعداد القيادي: Leader Ship Preparation** ويقصد به اختيار مجموعة من المرؤوسين ليشكلوا الصف القيادي الثاني.. وتدريبهم بطرق مباشرة وغير مباشرة على الأعمال القيادية ومراقبة إتقانهم للأدوار التي يكلفون بها.. وتعليمهم الفكر الموضوعي الذي لا يعرف التحيز أو التميز أو التعصب وكذلك قبول وقابليتهم لتحمل المسئولية في التفويضات التي تمنح لهم.. وقدراتهم على التصرف في المواقف المستحدثة ومباشرة تنسيق الأنشطة.. وإعدادهم كصف قيادي معاون للمدير المعاصر.. ويتم ذلك من خلال الخبرات المهارية العلمية المتراكمة والتي يحصل عليها المديرين والمرؤوسين من خلال ما يمرون به من تجارب ومواقف إدارية.
- **جمع المعلومات وتوظيفها: Information Collection and Use** ويقصد بها ممارسة استكشاف ما هو متاح من معلومات فيما يتعلق بالأفراد.. والقيادات والفرص المتاحة.. وذلك من خلال اللقاءات المباشرة مع الآخرين والقيادات المؤثرة.. حيث إن تجميع هذه المعلومات سوف يكون هادفا إلى تعلم الكثير عن المسئوليات الجديدة المتوقعة.. وترجمة هذه المعلومات إلى وظائف تفيد المهارات المطلوبة للوظائف الجديدة.. ويتم ذلك من خلال الاطلاع المستمر في مجالات متعددة منها أدبيات الإدارة وفروع أخرى للمعرفة ولا يكتفي بالقراءة فقط في مجال التخصص.
- **تشكيل مجموعات العمل: Work Group Formation** تنمية المهارات من خلال العمل الجماعي في اتجاه واحد لتحقيق هدف مشترك.. وتشكيل مجموعات عمل نشطة لإثارة الحماس والتنافس.. فذلك يمنح الأفراد الإحساس بالمسئولية والصمود ضد الأخطار التي تهدد الجماعة أو المؤسسة أو المنظمة.. ويخلق جوا إيجابيًا لرفع الروح المعنوية.. ويظهر قدرات الأفراد الإدارية والتعامل الإيجابي البناء مع أعضاء الفريق ويساعد على استقطاب المواهب النشطة منهم ومراقبة كيفية تعاملهم مع الرئاسات الأعلى وكيفية الاستجابة لتعليمات القيادة وبث الإحساس الرقابي فيهم للشعور بالمشكلات التي تعاني منها الجماعة.. ويتم ذلك من خلال جلسات الأفكار التي تعقد بين المدير ومرؤوسيه أو مع المدير ورؤسائه أو الثلاثة معا.. وذلك يحقق مزايا تبادل الأفكار وترسيخ مفهوم العمل الجماعي.
- **اللقاءات والاجتماعات الدورية: Regular Meetings** على مستوى الإدارة العليا للمؤسسة ومديري الإدارات الخدمية التنفيذية للإدارات المختلفة.. ويجوز أن يشارك فيها شخصيات من الإدارات الأخرى من العاملين

بالمؤسسة أو المنظمة.. وتتم هذه اللقاءات على شكل المؤتمرات والندوات التي تعقد محليًا أو قومياً أو عالميا والحضور والمشاركة فيها لأنها تفيد احتكاك العقول والاستماع للآخرين ورؤية الجديد والمختلف في نوعيات مختلفة من المهارات.

## وحدات بناء المهارات الإدارية

**Skills Building Modules**

إن الممارسة الحقيقية للمهارات تنطوي على أن هذه المهارات التي تم حصرها كمهارات إدارية أساسية تلزم المدير المعاصر هي في الواقع نماذج تطبيقية إدارية تخضع لممارسة وظائف الإدارة وتتكامل معها من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه وسيطرة.. ويتضح مدى تطابق وظائف الإدارة في تنفيذ هذه المهارات من استعراض المصفوفة التالية:

### مصفوفة المهارات والوظائف الإدارية

**Management Skills & Management Function Matrix**

| المهارات الإدارية | تخطيط | تنظيم | تنسيق وتوجيه | سيطرة |
|---|---|---|---|---|
| السلوك | | √ | √ | |
| الوقت | | √ | √ | |
| الاتصالات | | √ | | √ |
| اتخاذ القرار | | √ | √ | |
| إعداد التقارير | | | √ | √ |
| التفاوض | | | √ | √ |
| إدارة المرؤوسين | | √ | √ | √ |
| ضغوط العمل | | | √ | √ |
| الجودة | √ | | √ | √ |
| التسويق | √ | √ | √ | |
| العمل الجماعي | | √ | √ | |
| خدمة العملاء | √ | √ | √ | |
| التمويل | √ | √ | | √ |
| اللوائح والقوانين | | √ | | √ |
| المهارات الطبية | | √ | √ | |

وإن تطبيق المهارات الإدارية بداية من التعرف عليها وأهميتها والحرص على اكتسابها والعمل بها ونقلها للقيادات والمرؤوسين إنما يستلزم إعادة تقوية الهياكل النظامية والتنظيمية للمؤسسة ودعم المهارات الإدارية بالأدوات والوسائل التي تلزم المدير المعاصر والقائمين على وظائف الإدارة العليا أو الوظائف الإشرافية.. حتى يمكن تطبيق هذه المهارات بكفاءة واقتدار.. ويساعد الإدارة العليا والقيادات المسئولة في التعامل الإيجابي المستمر بفعالية وكفاءة تمكن من تحقيق هذه المهارات وذلك بالاندماج والمزج مع دعائم المهارات الإدارية التالية:

- اكتساب واستخدام القوة.
- اختيار النموذج القيادي الفعال.
- إعداد البرامج التدريبية.
- تصميم الوظائف التحفيزية
- تنمية الثقة التبادلية.
- قراءة ثقافة المنظمة.
- المسح الاجتماعي البيئي.
- ظاهرة التنوع والتعدد.

ويطلق بعض علماء الإدارة على هذه الدعائم "المهارات الإدارية الثانوية" Secondary Administrative Skills أو "المهارات الإدارية الإضافية" Additional Administrative Skills أو "المهارات الإدارية التعزيزية " Primitive Administrative Skills لأن كل من هذه الدعائم المهارية الإدارية نجده يدعم ويساند نقطة كلية أو جزئية عامة أو تفصيلية للمهارات الإدارية الأساسية.

## اكتساب واستخدام القوة – المهارات الإدارية:

**Power – Administrative Acquisition and Transfer**

من المتعارف عليه أن القوة هي دافع طبيعي يلزم أي مجموعة عمل أو أي منظمة عمل لممارسة المهام الوظيفية بكفاءة واقتدار.. ومن المتعارف عليه أيضًا أن القوة مصدر السلطة وأن استخدامها الصحيح يزيد من كفاءة الأداء والقدرات الإنتاجية ولذلك فإن المدير المعاصر يهمه أن يعرف كيف يكتسب القوة وكيف يستخدمها.. بمعنى كيف يوجهها للتأثير على إجراءات وقرارات العمل.. ومن المتعارف عليه أيضًا أن القوة هي المقياس الحقيقي لميزان المدير المعاصر في اكتساب ونقل واستخدام المهارات الإدارية.

وتكون القوة مصدرًا للأداء الناجح للمدير المعاصر وللأفراد ومجموعات العمل وللمؤسسات ومتابعتها ورقابتها وتصويبها دون حاجة أو بأقل

اعتماد على الآخرين.. لأنها تجعل أيًا منهم في غنى عن الآخرين.. ليس بالمعنى تحديدًا إنما المقصود من القوة تمكين المدير والمرؤوسين والمؤسسة أن يتمتعوا بالاستقلالية في اتخاذ القرارات.. وبالتالي لكل منهم ما دام لديه القوة لا يشعر بالضعف أو الوهن أو التخاذل.. ولا يواجه حرج في عجز الموارد بأنواعها عندما تصبح غير متوفرة أو غير مستقرة أو عندما لا نجد وسيلة بديلة لإحلال الموارد.. وفي كل الحالات فإن صاحب القوة قائد أو مرؤوسين أو مؤسسات يكون هو الملجأ والملاذ للآخرين ممن لا يملكون القوة أو أيًا من مصادرها.

- اكتساب واستخدام القوة.. أساليب دعم المهارات الإدارية:

**Administrative Skills Power Support**

ولذلك فإن اكتساب القوة للمدير المعاصر أصبح أمر حتمي يساعده على تفعيل المهارات الإدارية.. وتصبح القوة سلاحًا ذو حدين للمدير المعاصر إما ان تفقده أو تضيف إليه في تعاملاته بالمهارات الإدارية التي اكتسبها.. ومن أهم الوسائل التي تجعل القوة مصدر دعم للمهارات الإدارية:

- وضع البراهين والحجج في إطار الأهداف التنظيمية.
- توضيح الصورة الحقيقية للمؤسسة أو المنظمة.
- السيطرة على الموارد التنظيمية.
- إحساس الآخرين بأنه لا غنى عن المدير أو عن فريقه أو عن المؤسسة التي يديرها.
- جذب انتباه المستفيدين من الخدمات التي تقدمها المؤسسة والإنجازات التي تحققها.
- استقطاب الحلفاء الأقوياء من داخل وخارج المؤسسة.
- تجنب الاتصالات التي لا داعي لها بالأعضاء أو الجماعات المشبوهة تصرفاتهم.
- الدعم المادي والمعنوي للمؤسسة وقياداتها والعاملين بها في البيئة الداخلية والخارجية.

- اكتساب واستخدام القوة.. الآثار والعلاقات.. المهارات الإدارية:

**Administrative Skills**
**Power Relations and Effects**

وتظهر بوضوح وجلاء الآثار والعلاقات المتمازجة والمتبادلة للقوة على المهارات الإدارية المختلفة على النحو التالي:

- في مهارات إدارة السلوك.. القوة تدعم الردع في إدارة السلوك الفردي المجتمعي البيئي.
- في مهارات إدارة الوقت.. القوة تجبر الجميع على احترام الوقت.
- في مهارات إدارة الاتصالات.. القوة تدفع الاتصالات الجادة وتبعد الاتصالات غير المطلوبة.
- في إدارة اتخاذ القرار.. القوة تجعل القرار الرشيد محل التنفيذ الفوري دون جدال أو مناقشات.
- في مهارات إدارة إعداد التقارير.. القوة تنبئ عن وثائق ميزان العدل ومؤشر الحساسية في إدارة المؤسسة.
- في مهارات إدارة التفاوض.. القوة تجعل المركز التفاوضي أعلى بكثير من الطرف الآخر.
- في مهارات إدارة المرؤوسين.. القوة مظهر من مظاهر الرحمة والعدالة وتصحيح الأوضاع الوظيفية والتحفيز المناسب.
- في مهارات إدارة ضغوط العمل.. القوة تجعل من ضغوط العمل حافزًا للأداء المتميز.
- في مهارات إدارة التسويق.. القوة تجعل للمؤسسة مركزًا قويًا في السوق التنافسي وتضمن للمؤسسة نجاح برامجها التسويقية.
- في مهارات إدارة العمل الجماعي.. القوة تزيد من محصلة التفاعل الإيجابي لفريق العمل.
- في مهارات إدارة الجودة.. القوة تعني الالتزام بتطبيق نظام الجودة وتحقيق ضمان الجودة.
- في مهارات إدارة خدمة العملاء.. القوة تساهم في زيادة معامل الثقة والاطمئنان وزيادة حصة المؤسسة في جذب العملاء.
- في مهارات إدارة التمويل.. القوة تفرض على المؤسسات الحكومية والأهلية

المحلية والدوليـــة والعالميـــة أن تـــدعم مواردها النادرة لتحقيق أهدافها.

- فـــي مهـــارات إدارة تطبيـــق اللـــوائح والقوانين.. القوة تعني الالتـــزام بـــروح القانون والبعد عن الجمـــود والنـــصوص الحرفية.
- في المهارات الطبية الإكلينيكيـــة.. القـــوة عامل الحسم في اتخاذ القـــرار العلاجـــي والبعد عن الإفراط العاطفي فـــي معاملـــة المرضى.

## اختيار النموذج القيادي الفعال.. المهارات الإدارية:

**Choosing and Effective Leader Ship Style Administrative Skills**

من المتعارف عليـــه أن القائـــد المـــدير هـــو النموذج الأمثل للقيادة.. ومن المتعارف عليه أيضًا أن هناك عدة نماذج للأساليب القيادية.. وأن هـــذه النماذج منها ما يصلح لمهمة إدارية معينة وقـــد لا يصلح لمهمة إدارية أخرى في نفس المؤســـسة أو مع نفس مجموعات العمل.. ولـــذلك فقـــد أصـــبح بديهي أنه عند تطبيق هـــذه المهـــارات الإداريـــة اكتسابًا ونقلاً أو أداءً وإنجازًا أو رقابة.. يطرح في الأذهان السؤال.. ما هو النموذج القيـــادي الأمثـــل الذي يصلح لكل مهارة إدارية؟؟ وهل هناك نموذج تطبيقي واحد يصلح لتفعيل كل المهارات الإداريـــة لكل الأفراد وفي كافة المؤسسات؟؟

- **اختيار النموذج القيـــادي الفعـــال – أساليب دعم المهارات الإدارية:**

**Administrative Skills Choosing and Effective Leader Ship Support**

النموذج القيادي المختار يتفاعل مع المواقـــف الإدارية المختلفة للعناصر الإدارية المتعـــددة.. وإن اختيار النموذج القيادي الفعال يخـــضع للمحـــددات الإدارية المرتبطة بمجموعات الأعمال ويتفاعل مع فريق العمل.. ويعد هذا التفاعل الإيجـــابي مـــصدر الدعم للمهارات الإدارية بالوسائل التالية:

- التعرف على خصائص المؤسسة.
- دراسة ثقافة المنظمة وثقافـــة المجتمـــع المحيط.
- التعرف علـــى خـــصائص فريـــق العمـــل وتشكيله.
- تدعيم علاقات القيادة مع القوى العاملة.
- هيكلة الأنشطة والمهام أو إعادة الهيكلة.
- تحديد مصادر القوة وتوجيهها.
- اختيار نوعية المهارات الإدارية التي تلزم نوعية المهام والأنشطة.

- **اختيار النموذج القيـــادي الفعـــال – الآثار والعلاقات.. المهارات الإدارية:**

**Administrative Skills Choosing and Effective Leader Ship Relations and Effects**

وتظهر بوضـــوح وجـــلاء الآثـــار والعلاقـــات المتمازجة والمتبادلة للنموذج القيادي الفعال علـــى المهارات الإدارية المختلفة على النحو التالي:

- في مهـــارات إدارة الـــسلوك.. النمـــوذج القيادي الفعال نموذج يحتذى به ويـــدعم السلوك الإيجابي في إدارة السلوك البيئي الفردي والمجتمعي والبيئي.
- في مهـــارات إدارة الوقـــت.. النمـــوذج القيادي الفعال يحقق الاســـتخدام الأمثـــل للوقت والاستفادة القـــصوى فـــي تنفيـــذ البرامج الزمنية.
- في مهارات إدارة الاتصالات.. النمـــوذج القيادي الفعال يدعم الاتـــصالات الجـــادة الشخصية والمؤسسية الأفقية والرأســـية من أجل التنسيق بين العمليات والأنـــشطة والمهام المختلفة.
- في مهارات إدارة اتخاذ القرار.. النموذج القيادي الفعال تستخدم الأسلوب العلمـــي بالمشاركة في اتخاذ القرار والاستفادة من التغذية المرتدة ناتج التنفيذ.
- فـــي مهـــارات إدارة إعـــداد التقـــارير.. النموذج القيادي الفعال تهتم بالتقارير في مواجهة المواقف والمشكلات والاســـتفادة منها كوثائق تساهم في إعـــادة صـــياغة الأهداف.
- في مهارات إدارة التفـــاوض.. النمـــوذج القيادي الفعال يوجه عمليات وإجـــراءات التفاوض لمصلحة المنظمة.
- في مهارات إدارة المرؤوسين.. النمـــوذج القيادي الفعال يقترب من المرؤوسين ولا يضع حاجزًا بينه وبينهم ويفعل باستمرار الثقة المتبادلة.
- في مهارات إدارة ضغوط العمل.. النموذج القيادي الفعال قادر علـــى التعامـــل مـــع ضغوط العمل ومواجهتها والاستفادة منها في تحفيز المرؤوسين وإحـــداث التغييـــر المطلوب وتحقيق الأهداف.

- في مهارات إدارة التسويق.. النموذج القيادي الفعال تهتم بالبرامج التسويقية ويؤهل المؤسسة لمراكز تنافسية عالية.
- في مهارات إدارة العمل الجماعي.. النموذج القيادي الفعال يستطيع تشكيل وتوجيه فرق العمل الجماعي ويكرس جهده في إنجاز الأعمال.
- في مهارات إدارة الجودة.. النموذج القيادي الفعال ليس مجرد اهتمام بالعمل إنما اهتمامه بالجودة في العمل بضمان جودة الأداء والخدمات والمعاملات.
- في مهارات إدارة خدمة العملاء.. النموذج القيادي الفعال يعرف بدقة احتياجات ومتطلبات العملاء وتعظيم قيمتهم والعمل على إرضائهم وحسن معاملتهم.
- في مهارات إدارة التمويل.. النموذج القيادي الفعال يستقطب للمؤسسة موارد ومصادر تمويلية جديدة ويعتمد على التمويل الذاتي في مواجهة أوجه القصور المادية والعمل على تجنب المخاطر التمويلية.
- في مهارات إدارة تطبيق اللوائح والقوانين.. النموذج القيادي الفعال ملم بكافة اللوائح والقوانين المعمول بها في المؤسسة/المنظمة ويستعين بالمستشارين القانونيين في الوقت المناسب.
- في المهارات الطبية الإكلينيكية.. النموذج القيادي الفعال إداري فني يجمع بين المهارات الإدارية والمهارات المهنية الطبية والمهارات الفنية التخصصية في توطيد العلاقات بينهم.

## تصميم الوظائف التحفيزية للمهارات الإدارية:

**Motivational Job Design– Administrative Skills**

تصميم الوظائف وإعادة تصميمها من المهام التي تحتاج مهارات خاصة.. ليس فقط على مستوى المدير ولكن بتعاون كل العاملين في المؤسسة من إدارات خدمية تنفيذية إدارية ومهنية وفنية.. خاصة وأن تصميم الوظائف يعد من وسائل الجذب للقوى العاملة الصحية من خارج المؤسسة بالإضافة إلى أنه يضمن حرص القوى العاملة الصحية التي تعمل بالمؤسسة في الحفاظ على مراكزها الوظيفية ومحاولة الترقي للحصول على نصيب من الوظائف الجديدة أو شغل الوظائف بعد إعادة تصميمها في ضوء معايير الأداء الجديدة.

### • تصميم الوظائف التحفيزية – أساليب دعم المهارات الإدارية:

**Motivational Job Design – Administrative Skills Support**

ولذلك فإن تصميم الوظائف التحفيزية بالأسلوب الجديد وبمقتضيات التطور والتحديث والتقنيات العالمية يعد مصدرًا لتحقيق الأهداف المستقبلية لدعم المهارات الإدارية بأحد الأساليب التالية:

- تحديد المستوى المهاري المطلوب للوظيفة.
- التعريف المهامي للوظيفة وارتباطه بالمهام الوظيفية الأخرى.
- إيضاح الأهمية الوظيفية في إطار أهداف المؤسسة.
- تحديد المسئولية والصلاحية والسلطة في إطار العمليات المطلوبة.
- تقييم الأثر الناتج من الأداء في الإنجاز.

### • تصميم الوظائف التحفيزية – الآثار والعلاقات.. المهارات الإدارية:

**Motivational Job Design – Administrative Skills Relations and Effects**

وتظهر بوضوح وجلاء الآثار والعلاقات المتمازجة والمتبادلة لتصميم الوظائف التحفيزية على المهارات الإدارية المختلفة على النحو التالي:

- في مهارات إدارة السلوك.. تصميم الوظائف التحفيزية يتوافق مع السلوكيات الإيجابية ويظهر قدرات التفوق والتميز.
- في مهارات إدارة الوقت.. تصميم الوظائف التحفيزية يجعل من الوقت قيمة لابد من احترامها والاستفادة منها.
- في مهارات إدارة الاتصالات.. تصميم الوظائف التحفيزية تدعم الاتصالات الجادة داخل المستوى الإداري الواحد (أفراد) وبين المستويات الإدارية المختلفة (إدارات).
- في إدارة اتخاذ القرار.. تصميم الوظائف التحفيزية تنمي موهبة القدرة على اتخاذ القرار الرشيد ويجعله محل التنفيذ.
- في مهارات إدارة إعداد التقارير.. تصميم الوظائف التحفيزية تنمية قدرات المرؤوسين في إعداد تقارير مفيدة ورفعها للمستويات الأعلى.
- في مهارات إدارة التفاوض.. تصميم الوظائف التحفيزية تنمي مهارات التفاوض لدى المرؤوسين والقيادات في المستويات الإدارية الإشرافية والتنفيذية.

- في مهارات إدارة المرؤوسين.. تـصميم الوظائف التحفيزية مظهر مــن مظــاهر التنافس الــوظيفي المقــرون بالمــساواة والعدل.
- في مهارات إدارة ضغوط العمل.. تصميم الوظائف التحفيزية تجعل من التعامل مــع الضغوط والإصرار على حلها أو تخفيــف آثارها حافز للأداء المتميز.
- في مهــارات إدارة التــسويق.. تــصميم الوظائف التحفيزية تهيئة المرؤوسين دخل لتمثيل المؤسسة كمندوب للتسويق يسهم في تحقيق برامجها التسويقية.
- في مهــارات إدارة العمــل الجمــاعي.. تصميم الوظائف التحفيزية تمكن الموظف من الاندماج داخــل مجموعــات العمــل والحرص على تفوق مجموعته في الأداء وإنجــاز المطلــوب بمعــاملات الرضــا والإشباع الوظيفي .
- فــي مهــارات إدارة الجــودة.. تــصميم الوظائف التحفيزية مراعاة تحقيق معايير الجودة في اختيــار وتعيــين المــوظفين وتقييم الوظائف.
- في مهارات إدارة خدمة العملاء.. تصميم الوظــائف التحفيزيــة تظهــر قــدرات المرؤوسين وغيرهم وتفوقهم في تقــديم الخدمة في مسئولية التفاعل الإيجابي مع العملاء.
- في مهــارات إدارة التمويــل.. تــصميم الوظائف التحفيزيــة يتفــق والاســتفادة القصوى من دعم المؤسسات الحكوميــة والإقليمية لموارد المؤسسة/المنظمة.
- فــي مهــارات إدارة تطبيــق اللــوائح والقوانين.. تصميم الوظــائف التحفيزيــة الإلمام باللوائح والقوانين وخاصــة فــي مجال التخصص لكل مرؤوس على حدة.
- في المهارات الطبية الإكلينيكية.. تــصميم الوظائف التحفيزية بمــا يــوفر معاملــة إنسانية كريمة للمرضى واهتمــام بــالغ بتحقيق النتائج الصحية المرجوة.

## تنمية الثقة التبادلية-المهارات الإدارية:

**Developing Trust – Administrative Skills**

الثقة التبادلية للمدير المعاصــر تعنــي الثقــة بالآخرين حتــى يثقــوا بــه.. والثقــة التبادليــة للمرؤوسين تعني الثقة بينهم وبين بعض.. وثقتهم في قياداتهم وثقتهم في المؤسسة التي يعملون بها.

- **تنميــة الثقــــة – أســـاليب دعــم المهارات الإدارية:**

**Developing Trust – Administrative Skills Support**

ولذلك فإن الثقة التبادلية تفرض على القيادات والإدارة العليا ترسيخ ممارسات الثقــة بــين كــل العاملين بالمؤسسة ويعد ذلك مصدر لدعم المهارات الإدارية بالأساليب المختلفة.. ومنها:

- تنمية ممارسة الإيضاح الذهني والعاطفي.
- تنمية الصراحة والوضوح وقول الحقيقــة دائمًا في التعليمات والأوامر والإجــراءات التي تهم المرؤوسين في مجال العمل.
- تنمية مشاركة المرؤوســين فــي صــنع القرارات حتى لا يكون هناك مفاجــآت أو قرارات غيبية.
- تنمية روح العدالة المبنية علــى دراســة استجابة الآخرين للقرارات قبل إصــدارها خاصة تلك المتعلقة بتحفيز المرؤوسين.
- تنمية الثبات على المبدأ والوفاء بالوعود وعدم التغير أو التضليل في أية معــاملات للقيادة مــع المرؤوســين لأن التوقعــات المستقبلية سوف تكون فاسدة إن لم تكن مبنية علــى بيانــات صــحيحة ووعــود صادقة.
- تنمية الثقــة عــن طريــق الأداء الجيــد والإنجاز المتميز وليس عن طريق دوافع شخصية أو عاطفية.

**تنمية الثقــــة التبادليــــة – الآثــــار والعلاقات.. المهارات الإدارية:**

**Developing Trust – Administrative Skills Relations and Effects**

وتظهر بوضــوح وجــلاء الآثــار والعلاقــات المتمازجة والمتبادلة لتنمية الثقة على المهــارات الإدارية المختلفة على النحو التالي:

- في مهارات إدارة السلوك.. تنمية الثقــة التبادلية تتجه بالسلوكيات نحــو الأفــضل وتوجد نوع من التفــاؤل والرغبــة فــي العمل.
- في مهارات إدارة الوقت.. تنميــة الثقــة التبادلية تجعل الجميع يهتم باحترام قيمــة الوقت في الوفاء بــالعهود والارتباطــات الخارجية.
- في مهارات إدارة الاتصالات.. تنمية الثقة التبادلية تقوي الاتصالات بــين القيــادات

والمرؤوسين وتؤدي إلى الإيضاح الذهني والعاطفي وجذب الجميع لتحقيق مصالح المؤسسة.

- في إدارة اتخاذ القرار.. تنمية الثقة التبادلية توجد نوع من الراحة والقبول والاستقبال الجيد لما يتم اتخاذه من قرارات.
- في مهارات إدارة إعداد التقارير.. تنمية الثقة التبادلية تزيد من الدور الذي تلقيه التقارير في الاهتمام بمصالح الجميع.
- في مهارات إدارة التفاوض.. تنمية الثقة التبادلية تؤكد على أن التفاوض دائمًا لمصلحة الجميع وليس لمصالح شخصية.
- في مهارات إدارة المرؤوسين.. تنمية الثقة التبادلية تجعل التسابق على النجاح مظهر من مظاهر التعامل بالإيثار بين العاملين وبينهم وبين رؤسائهم.
- في مهارات إدارة ضغوط العمل.. تنمية الثقة التبادلية تبعد بضغوط العمل عن أي قلق أو مخاوف وتساعد على حلها.
- في مهارات إدارة التسويق.. تنمية الثقة التبادلية تزيد من كفاءة وفعالية البرامج التسويقية التي تتبعها المؤسسة/ المنظمة.
- في مهارات إدارة العمل الجماعي.. تنمية الثقة التبادلية تجعل الرؤساء والمرؤوسين يفضلون ويتقنون العمل الجماعي على العمل الفردي.
- في مهارات إدارة الجودة.. تنمية الثقة التبادلية تجعل الجودة شعارًا يرفعه الجميع وتساعد على تطبيق أسس ومبادئ وأهداف الجودة.
- في مهارات إدارة خدمة العملاء.. تنمية الثقة التبادلية تزيد من قيم إيجابية المعاملات بين المؤسسة/ المنظمة وعملائها وإقبالهم على المنتجات أو الخدمات التي تقدمها.
- في مهارات إدارة التمويل.. تنمية الثقة التبادلية تجتذب مصادر تمويل جديدة باستثمارات جديدة للمنظمة.
- في مهارات إدارة تطبيق اللوائح والقوانين.. تنمية الثقة التبادلية توجد رغبة جادة نحو تطبيق اللوائح والقوانين ومراعاتها وعدم تجاوزها بمعايير حماية الحقوق والواجبات.
- في المهارات الطبية الإكلينيكية.. تنمية الثقة التبادلية تزيد من ثقة الطبيب في طاعة المرضى واستجابتهم لطرق العلاج والمرضى في كفاءة ومهارة القائمين على علاجهم وفي المقابل تؤثر على نتائج الخدمات.

## قراءة ثقافة المنظمة – المهارات الإدارية:

**Reading Organizational Culture – Administrative Skills**

إن قراءة ثقافة المنظمة تفيد المدير المعاصر في اتجاهين أساسين.. الأول لمطابقة ثقافة القوى العاملة مع ثقافة المنظمة قبل التعيين وبعد التعيين.. والثاني لمطابقة ثقافة المنظمات الأخرى التي تتعامل معها المؤسسة أو المنظمة التي يرأسها المدير المعاصر.. وكل ذلك في إطار الاتجاه الرئيسي الذي يحكم هذين الاتجاهين ألا وهو الثقافة السائدة في المجتمع.

- **قراءة ثقافة المنظمة – أساليب دعم المهارات الإدارية:**

**Reading Organizational Culture – Administrative Skills Support**

ولذلك فلأن قراءة ثقافة المنظمة تعد مصدرًا لدعم المهارات الإدارية بالأساليب المختلفة التالية:

- ملاحظة الأشياء الطبيعية خارج وداخل المؤسسة أو المنظمة.
- ملاحظة الأفراد داخل وخارج المؤسسة أو المنظمة.
- ملاحظة ما يتعلق بإدارة خدمات الموارد البشرية من تطبيق نظم الإدارة.
- ملاحظة ردود أفعال من يتعاملون مع المؤسسة أو المنظمة.

- **قراءة ثقافة المنظمة – الآثار والعلاقات.. المهارات الإدارية:**

**Reading Organizational Culture – Administrative Skills Relations and Effects**

وتظهر بوضوح وجلاء الآثار والعلاقات المتمازجة المتداخلة والمتبادلة لقراءة ثقافة المنظمات على المهارات الإدارية المختلفة على النحو التالي:

- في مهارات إدارة السلوك.. قراءة ثقافة المنظمة تهتم بالسلوك الداخلي للمنظمة والخارجي للمنظمات الأخرى تجاه المنظمة.

- في مهارات إدارة الوقت.. قـــراءة ثقافـــة المنظمة تحدد الكيفيـــة التـــي يـــتم بهـــا الاستفادة بتحديد الوقـــت المناســـب لأداء الوظيفـــة وفـــي التعامـــل مـــع الجهـــات المتعددة.
- في مهارات إدارة الاتصالات.. قراءة ثقافة المنظمة تدعم تحديد أساليب الاتـــصالات في كافة المراحل وعلى كافة المستويات.
- في إدارة اتخاذ القـــرار.. قـــراءة ثقافـــة المنظمة تمكن من اتخاذ القرار الرشيد بما هو متاح من الرؤية الواضـــحة وتحديـــد الخطوط التنفيذية للقرار ومراعاة مصلحة المنظمة.
- في مهارات إدارة إعداد التقارير.. قـــراءة ثقافة المنظمة يعظـــم اســـتفادة الجهـــات السيادية من التقارير حيث مطابقته للواقع الفعلي.
- في مهارات إدارة التفاوض.. قراءة ثقافة المنظمة تمكن من التفاوض المبني علـــى أسس وقواعد ورؤية سليمة يمكـــن مـــن تحديـــد ملاحظـــة ردود أفعـــال المنظمـــة والمتعاملين معها.
- في مهارات إدارة المرؤوســـين.. قـــراءة ثقافة المنظمة تتطابق فيها ثقافة القـــوى العاملة مع ثقافة المنظمة التي يعملون بها وثقافة القيادة وثقافة المجتمـــع المحـــيط الخارجي.
- في مهارات إدارة ضغوط العمل.. قـــراءة ثقافة المنظمة تمكن مـــن القـــدرة علـــى معرفة نوعيات ضغوط العمل التي تعترض طريق المنظمة والعاملون بها.
- في مهارات إدارة التسويق.. قراءة ثقافة المنظمة توجه المنظمة نحو أفضل وأقوى البرامج التسويقية المناسبة لها.
- في مهارات إدارة العمل الجماعي.. قراءة ثقافة المنظمة تمكن من التفاعل الإيجابي بين فرق العمل المختلفة وبينهـــا وبـــين المجتمع الخارجي.
- في مهارات إدارة الجودة.. قراءة ثقافـــة المنظمة تحقق الـــسرعة وتحـــدد ثقافـــة المعرفة المطلوب تحقيقها والوصول إلـــى التحسين المطلوب.
- في مهارات إدارة خدمة العملاء.. قـــراءة ثقافة المنظمـــة توحـــد أنمـــاط التفاعـــل والتفاهم بين القوى العاملة بالمنظمة وبين العملاء الخارجيين والداخليين.
- في مهارات إدارة التمويل.. قراءة ثقافـــة المنظمة تساعد على اختيار أفضل مصادر التمويل وأنـــسبها وتجديـــدها باســـتمرار وتجنب المخاطر التمويلية.
- فـــي مهـــارات إدارة تطبيـــق اللـــوائح والقوانين.. قراءة ثقافة المنظمة تـــسهل تنفيذ اللوائح والقوانين في إطار العـــادات والتقاليد والأعراف وبما لا يتعارض مـــع مصالح العاملين والمنظمة والمجتمع.
- في المهارات الطبية الإكلينيكية.. قـــراءة ثقافة المنظمة تحقق الأهداف التشخيصية والعلاجيـــة والبحثيـــة والاجتماعيـــة بالمستشفى بالأســـاليب التـــي يحتاجهـــا ويقبلها مستخدمي الخدمات والمجتمع.

## المسح الاجتماعي البيئي – المهارات الإدارية:

**Environmental Social & Scanning – Administrative Skills**

إن توقع المتغيرات في البيئـــة المحيطـــة والمجتمع المحيط للمؤسسة أو المنظمة والتعامـــل معها من أهم الوظـــائف التـــي يمارســـها المـــدير المعاصر.. ويبني المدير إجراءاتـــه التـــي ســـوف يتخذها وقراراته التي ســـوف يـــصدرها اســـتعدادًا لمواجهة هذه المتغيرات بناء على حجم المعلومات التي تتوفر لديه من المسح الاجتماعي البيئي الذي يتخذ عدة صور لتوضـــيح حجـــم التغيـــر القـــادم واتجاهه ونوعه وتأثيره على المؤسسة أو المنظمة والمجتمع وغير ذلك.

- **المسح الاجتماعي البيئي – أســـاليب دعم المهارات الإدارية:**

**Environmental Social & Scanning Administrative Skills Support**

ولذلك فإن المسح الاجتماعي البيئـــي يحتـــاج للمحددات الإدارية التي تمكن من الحـــصول علـــى واستخدام المعلومات وتنمية نتائج المسح البيئـــي في إرساء نظام العمل وعدم إرباك الأداء والحصول على المزيد من الإنتاج أو الخدمة.. وتعد مهـــارات المسح الاجتماعي البيئي مصدر دعـــم المهـــارات الإدارية بأحد الأساليب التالية:

- تحديد نوع المعلومات الاجتماعية البيئيـــة التي تحتاجها الإدارة في التخطيط.
- تحديد المعلومات التي تتناسب مع الأعمال أو المنـــتج أو الخدمـــة التـــي تقـــدمها المؤسسة .
- تحديث وتجديد هذه المعلومات أولاً بـــأول والاعتماد على عدة مصادر.

- إدراك أهمية المعلومات الناتجة عن المسح الاجتماعي البيئي .

• **المسح الاجتماعي البيئي – الآثار والعلاقات.. المهارات الإدارية:**

**Environmental Social & Scanning Administrative Skills Relations and Effects**

وتظهر بوضوح وجلاء الآثار والعلاقات المتمازجة المتداخلة والمتبادلة للمسح الاجتماعي والبيئي على المهارات الإدارية المختلفة على النحو التالي:

- في مهارات إدارة السلوك.. المسح الاجتماعي البيئي يتيح الفرصة للتعرف على النمط السلوكي المجتمعي وتعظيم السلوك الإيجابي منه والعمل على تعديل وتغيير السلوك السلبي.
- في مهارات إدارة الوقت.. المسح الاجتماعي البيئي يتيح الفرصة أمام المخططين لاختيار التوقيت المناسب للتنفيذ أو المراجعة للمخططات الأساسية داخل وخارج المنظمة والإقليم.
- في مهارات إدارة الاتصالات.. المسح الاجتماعي البيئي يوضح خريطة الاتصالات ووسائلها وأساليبها داخل وخارج المنطقة والإقليم.
- في إدارة اتخاذ القرار.. المسح الاجتماعي البيئي يوفر المعلومات التي تساعد القيادة على اتخاذ القرار الرشيد خاصة ونوعيات القرار القرارات المرتبطة بالمجتمع.
- في مهارات إدارة إعداد التقارير.. المسح الاجتماعي البيئي يفرض تضمين التقارير والمعلومات الاجتماعية عن الإمكانيات والخدمات المجتمعية ما تحتاجه وكيفية الاستفادة منها.
- في مهارات إدارة التفاوض.. المسح الاجتماعي البيئي تضمن نجاح التفاوض خاصة إذا كان الموضوع له علاقة بالعملاء الخارجين أو الخدمات الخارجية أو بتطبيق الأنظمة الخارجية.
- في مهارات إدارة المرؤوسين.. المسح الاجتماعي البيئي يعطي مؤشرات اختيار وانتقاء القوى العاملة ويدخل في تحديد المحتوى العلمي التدريبي لهم بما يتوافق والاحتياجات المجتمعية وتمكين القيادة من أداء المهام وإنجازها.
- في مهارات إدارة ضغوط العمل.. المسح الاجتماعي البيئي يستفاد منه بتوفير المعرفة المعلوماتية عن المناخ البيئي والأوساط الاجتماعية التي تخفف من ضغوط العمل على العاملين بالمؤسسات أو المنظمات.
- في مهارات إدارة التسويق.. المسح الاجتماعي البيئي ركيزة قوية لإعداد الخطط التسويقية وتحديد مواقع تنفيذها والفئات التي يمكن مخاطبتها.
- في مهارات إدارة العمل الجماعي.. المسح الاجتماعي البيئي يعظم نتائج العمل الجماعي خاصة في تنفيذ المهام والأنشطة بما يتناسب مع الظروف الاجتماعية والبيئية المتكاملة الداخلية والخارجية المؤسسية والمجتمعية.
- في مهارات إدارة الجودة.. المسح الاجتماعي البيئي مكون رئيسي للمطابقة بين ما تم تحديده من احتياجات وما يتم تخطيطه وما يتم تنفيذه لتحقيق الجودة الشاملة.
- في مهارات إدارة خدمة العملاء.. المسح الاجتماعي البيئي يحدد احتياجات العملاء وأولوياتها وأساليب وطرق مخاطبتهم من أجل تحقيق رضاهم والحفاظ عليهم.
- في مهارات إدارة التمويل.. المسح الاجتماعي البيئي يستخدم المعلومات المالية المتوفرة في تحديد المصادر التمويلية والمشاركة في تحديد أولويات توزيعها على الخدمات المطلوبة.
- في مهارات إدارة تطبيق اللوائح والقوانين.. المسح الاجتماعي البيئي يسهل إجراءات تطبيق اللوائح والقوانين وتحديد مقتضيات ومستوليات تطبيقها.
- في المهارات الطبية الإكلينيكية.. المسح الاجتماعي البيئي يحدد تحديد قطعي للأمراض المنتشرة في المجتمع ومسبباتها البيئية ويساهم في تقديم الخدمات الصحية الاجتماعية بالصورة المطلوبة.

## ■ ظاهرة التنوع والتعدد – المهارات الإدارية:

**Diversity and Multiplicity Evaluation – Administrative Skills**

يبدو الأمر صعبًا للمدير في تحديد المهارات التي تلزم للتعامل مع ظاهرة من ظواهر العصر الحديث ألا وهي **التنوع في الأداء والتعدد في الأعمال**.. التنوع في الأداء بين الأفراد حتى ولو

لمهمة واحدة والتعدد في الأعمال بين الإدارات المختلفة حتى ولو كانت في مؤسسة واحدة.. ولذلك أصبح من المهارات المطلوبة للمدير المعاصر تقييم ظاهرة تنوع الأداء الذي يعني أن ليس كل المرؤوسين يبحثون عن شيء واحد وبالتالي فأنهم لا يتفاعلون مع الأحداث أو لا يستجيبون للتعليمات بأسلوب موحد.. وبالتالي فإنه يلزمه أكثر من نمط إداري وأكثر من نموذج قيادي.. وتنطبق نفس المحددات على تصميم تعدد الأعمال فكل الأعمال وإن تشابهت إلا أنها بالقطع لا تتبع نموذجًا إداريًا واحدًا.. ويلزم كلاهما توجيه قوي العاملة المتنوعة للأعمال المتعددة لتحقيق أقصى طاقة إنتاجية أو خدمية.

- ظاهرة التنوع والتعدد – أساليب دعم المهارات الإدارية:

**Diversity and Multiplicity Evaluation – Administrative Skills Support**

ولذلك فإن تقييم تنوع الأداء وتعدد الأعمال من خلال المحددات الإدارية يعد مصدرًا لدعم المهارات الإدارية بالأساليب المختلفة ومنها:

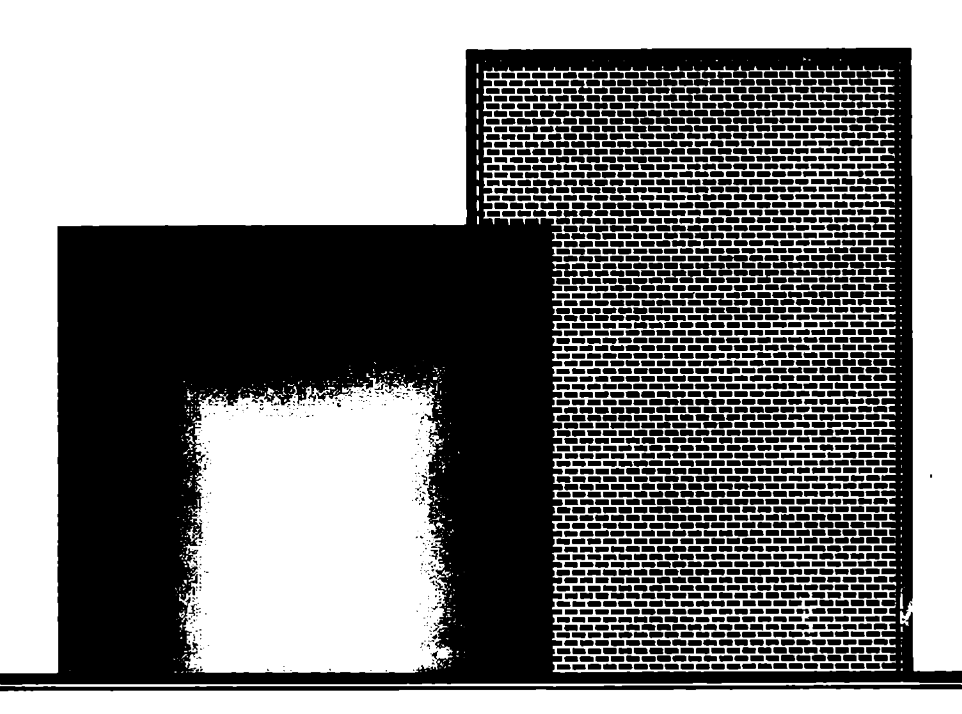
- التقبل الإيجابي المحدود للتنوع والتعدد كظاهرة إدارية اجتماعية سلوكية.
- تعظيم ثراء التنوع والتعدد في آراء القوميات والسلالات والأنواع وأنماط الشخصية والاتجاهات.
- الإعداد والاستعداد المؤسسي على مستوى القيادات والأفراد للاستجابة لهذه الظاهرة.
- الاستفادة من تحويل التنوع والتعدد إلى صالح المؤسسة والمجتمع المحيط .
- استخدام الأساليب الحديثة في إدارة ظاهرة التنوع والتعدد يمكن من الحد من الآثار غير المدرجة في التنبؤ المستقبلي.

- ظاهرة التنوع والتعدد – الآثار والعلاقات.. المهارات الإدارية:

**Diversity and Multiplicity Evaluation – Administrative Skills Relations and Effects**

- في مهارات إدارة السلوك.. ظاهرة التنوع والتعدد تحدد الأنماط السلوكية للوظائف المختلفة والمهام المختلفة.
- في مهارات إدارة الوقت.. ظاهرة التنوع والتعدد تضع البرامج الزمنية لتنفيذ العمليات الإنتاجية أو الخدمية والتوقيتات اللازمة للتنفيذ كل في أختصاصه.
- في مهارات إدارة الاتصالات.. ظاهرة التنوع والتعدد تحدد أنواع الاتصال بين الوظائف المختلفة في المستويات المختلفة وبين الإدارات الإنتاجية أو الخدمية المختلفة.
- في إدارة اتخاذ القرار.. ظاهرة التنوع والتعدد تساعد على تحديد نوعية القرار وتحديد مخاطبة المسئولين عن التنفيذ والقرار ومتابعته .
- في مهارات إدارة إعداد التقارير.. ظاهرة التنوع والتعدد تحدد المسئولية الوظيفية في إعداد التقارير وتوجيهها التوجيه المباشر للإدارات المعنية .
- في مهارات إدارة التفاوض.. ظاهرة التنوع والتعدد تفرض تشكيل فريق التفاوض من المعنيين بالموضوع ومن المستويات الإدارية المختلفة.
- في مهارات إدارة المرؤوسين.. ظاهرة التنوع والتعدد المسئوليات والصلاحيات والتفويض للفئات من أجل تسهيل التعامل معها .
- في مهارات إدارة ضغوط العمل.. ظاهرة التنوع والتعدد تحديد مواطن القوة ومواطن الضعف في مواجهة تعمل على ضغوط العمل للإنتاج والخدمات والقائمين عليها.
- في مهارات إدارة التسويق.. ظاهرة التنوع والتعدد تلزم الخطط التسويقية والنماذج التسويقية بالتوجه إلى القطاعات الإدارية الإنتاجية والخدمية المختلفة وتكليفات المسئولين عن التسويق كل في مجال عمله.
- في مهارات إدارة العمل الجماعي.. ظاهرة التنوع والتعدد ركيزة العمل الجماعي إذا ما تم الاستفادة من الظاهرة لصالح الظواهر الإدارية الأخرى.
- في مهارات إدارة الجودة.. ظاهرة التنوع والتعدد تساعد على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بتحديد المعايير وطرق القياس المختلفة المطابقة للوظائف والعمليات الإدارية في الإدارات الإنتاجية أو الخدمية المختلفة.
- في مهارات إدارة خدمة العملاء.. ظاهرة التنوع والتعدد توجه خدمة العملاء والقائمين عليها إلى التلاقي بين أذواق المستفيدين وتوفير المنتج أو الخدمة ذات المواصفات الخاصة لتلبية احتياجاتهم.

- في مهارات إدارة التمويل.. ظاهرة التنوع والتعدد تحدد أنواع التمويل ومصادره وكيفية تدبيره وأولويات توزيعه وحسن استخدامه والنتائج المتوقعة منه.
- في مهارات إدارة تطبيق اللوائح والقوانين.. ظاهرة التنوع والتعدد يعمل القوانين واللوائح الحاكمة للأعمال على صفة العموم للمؤسسة أو المنظمة وعلى صفة الخصوص للقيادة والقوي العاملة وعلى صفة التنوع للإدارات الإنتاجية.
- في المهارات الطبية الإكلينيكية.. ظاهرة التنوع والتعدد تفرض نظام إداري علاجي خاص يحدد مستويات التأهيل والخبرات للمسئولين عن تقديم الخدمات الصحية للنوعيات المختلفة من الأمراض والمرضى.



دعـم القيـادات فـي القـدرة علـى تبنـي الـدور الجمـاعي فـي حـل المـشكلات، وذلـك بتقـدير الذات الشخصية الإنسانية واحترامها وصيانتها من الهفوات أو الأخطاء ؛ لتحقيق القصد المنشود من التوافقات الشخصية البينية .

# المدخل الثامن والخمسون

# المهارات الإدارية.. المدير المعاصر.. النماذج التطبيقية

**المهارات الإدارية.. المدير المعاصر.. النماذج التطبيقية**
**المحتوى العلمي**

- مهارات إدارة السلوك
- مهارات إدارة الوقت
- مهارات إدارة الاتصالات
- مهارات إدارة اتخاذ القرار
- مهارات إدارة إعداد التقارير
- مهارات إدارة التفاوض
- مهارات إدارة المرؤوسين
- مهارات إدارة ضغوط العمل
- مهارات إدارة التسويق
- مهارات إدارة العمل الجماعي
- مهارات إدارة الجودة
- مهارات إدارة خدمة العملاء
- مهارات إدارة التمويل
- مهارات إدارة تطبيق اللوائح والقوانين
- المهارات الطبية الإكلينيكية

**المهارات الإدارية.. المدير المعاصر.. النماذج التطبيقية**

- الأهميـــــة .
- الوظائــــف.
- المقومــــات.
- المعوقــــات.
- البـرامج التدريبيـة التنمويـة - منظمات الأعمال.
- البـرامج التدريبيـة التنمويـة - المستشفيات.

# مهارات إدارة السلوك
# BEHAVIOR MANAGEMENT SKILLS

**مهارات إدارة السلوك**
**المحتوى العلمــي**

- **أهمية مهارات إدارة السلوك :**
- السلوك والمهارات السلوكية.. القيم والحقوق والمسئولية.. المعاملات والتعاملات السلوكية.
- السلوك الإداري – الاجتماعي – المهني.
- **وظائف مهارات إدارة السلوك :**
- الوظائف الشخصية.. سلوكيات الأفراد.. الإنجاز والأداء بحب.
- الوظائف المؤسسية.. سلوكيات الإدارة.. الإنتاج المتميز.
- الوظائف المجتمعية.. سلوكيات المجتمع.. مواجهة المتغيرات البيئية.
- **مقومات مهارات إدارة السلوك:**
- السلوك الإيجابي.. السوي.. القويم.. (شخصية – إدارية – اجتماعية)
- **معوقات مهارات إدارة السلوك:**
- السلوك السلبي.. غير السوي – غير القويم.. (شخصية – إدارية – اجتماعية)
- **المدير المعاصر ومستشفى الغد.. مهارات إدارة السلوك .**
- المنظور التطبيقي.. تنمية مهارات إدارة السلوك.. في منظمات الأعمال.. البرامج التدريبية التنموية.. تنمية المهارات الإدارية الشخصية.. الإدارية النظامية والتنظيمية.. الإدارية المجتمعية.
- المنظور التطبيقي.. تنمية مهارات إدارة السلوك في المستشفى.. البرامج التدريبية التنموية.. تنمية المهارات السلوكية الشخصية.. السلوكية الإدارية.. السلوكية الاجتماعية.

**مهارات إدارة السلوك**
**المحددات التعريفية**

- مهارات إدارة السلوك.. هي تلك المهارات المتعلقة بالسلوك الإنساني حاصل النشاط الذي يؤديه في إطار القيم والحقوق والمسئولية.. من خلال مهارات المعاملات والتعاملات مع الآخرين في مؤسسة أو منظمة.
- مهارات إدارة السلوك.. في المؤسسات الخدمية تقع في نطاق إحدى المهارات الثلاثة المتعارف عليها.. المؤسسية الإدارية.. الشخصية المهنية.. الاجتماعية المجتمعية.
- مهارات إدارة السلوك.. تتجه نحو تحقيق السلوك السوي ودعم اتخاذ القرارات بالجانب السلوكي من خلال الوظائف الشخصية المؤسسية والمجتمعية التي تساهم في زيادة الإنتاج ورقي الخدمات.
- مهارات إدارة السلوك.. تأخذ بالجانب الإيجابي السوي والقيمي أو بالجانب السلبي غير السوي وغير القيمي.. نتيجة تفاعل المقومات والمعوقات في ثلاثة علاقات سلوكية تفاعلية.. علاقة السلوك المهني بالسلوك الإداري.. علاقة السلوك القيادي بتحقيق التوازن الخدمي الإنتاجي ونجاح المؤسسة.. علاقة السلوكيات الاجتماعية بالمتغيرات البيئية .
- مهارات إدارة السلوك.. احتياج المدير المعاصر في ممارسة مهامه الإدارية والمهنية والاجتماعية بمنظور إنساني تطبيقي وهو مسئول عن اكتساب هذه المهارات ونقلها لمرؤوسيه.. فهي مؤشر النجاح بالتزامه هو ومرؤوسيه لتعليمات اللوائح السلوكية.

### مهارات إدارة السلوك
### المحددات التعريفية

- مهارات إدارة السلوك.. في المستشفيات تتحقق نتائج كفاءتها بعقد الدورات التدريبية التنموية في مجالات المهارات الإدارية المختلفة ومن أهمها المهارات الإدارية الشخصية المهنية التي تحكم العلاقة الثلاثية بين الطبيب وهيئة التمريض والمريض في إطار أخلاقي والمهارات الإدارية النظامية والتنظيمية التي تدعم تقديم الخدمات الطبية ذات الجودة في إطار أخلاقي.. والمهارات الإدارية الاجتماعية في تحقيق التواصل الخدمي للمستشفى في البيئة المحيطة أفراد ومجتمعات ومؤسسات وهيئات لتخطيط الرعاية الصحية في إطار أخلاقي.

### مهارات إدارة السلوك
### المحددات التعريفية

- مهارات إدارة السلوك.. عنصر حاكم في إدارة مستشفى الغد خاصة السلوك المهني الذي يتعلق بمهارات الأداء وتحقيق الشفاء في مواجهة احتياجات الخدمات الصحية من رعاية الأفراد والمجتمع (المرضي والأصحاء) من خلال تحقيق الوظائف الثلاثة للمهارات السلوكية الشخصية الإدارية والمجتمعية.
- مهارات إدارة السلوك.. في منظمات الأعمال تتحقق نتائج كفاءتها بعقد الدورات التدريبية التنموية في مجالات تنمية المهارات الإدارية الشخصية وتنمية المهارات الإدارية النظامية والتنظيمية.. والمهارات الإدارية المجتمعية.. ويحدد المحتوي التدريبي لهذه البرامج من مناهج المدرسة السلوكية التقليدية والعلمية وبأتباع أساليب تدريبية متعددة تتجه كلها إلى تحقيق الأخلاق الفاضلة في مجال عمل أخلاقي من أجل بناء مجتمع أخلاقي يؤثر ويتأثر بالإنتاج أو الخدمة المقدمة.

# مهارات إدارة السلوك

# BEHAVIOR MANAGEMENT SKILLS

## ■ أهمية مهارات إدارة السلوك:

**Behavior Management Skills Importance**

السلوك Behavior هو حاصل النشاط النفسي الحسي والحركي الفسيولوجي واللفظي الذي يصدر عن الإنسان وهو يتعامل مع بيئته بكل مكوناتها البشرية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية ويتفاعل معها بمظاهر داخلية وخارجية من خلال الحياة العقلية الشعورية واللاشعورية.

المهارات السلوكية Behavior Skills هي إيقاظ للأحاسيس الصحيحة لتكون الجرس المنبه عند الإقدام على كل عمل واتخاذ أي قرار فهي ليست واجبات أفعل أو لا تفعل.. ولا قوانين حاسب ولا تحاسب.. ولا تقاليد الصواب والخطأ.. ولا عقيدة الفضيلة والرذيلة.. ولا القيم الدينية في الأوامر والنواهي.. ولا علم نفس بين السوي وغير السوي.. ولا عملية اجتماعية بين الجريمة واللا جريمة.. إنما هي ذلك كله...

وهكذا فإن مهارات إدارة السلوك لها علاقة كبيرة بالقيم والحقوق والمسئولية Value Rights and Responsibility القيم هي التي يتعامل بها الأفراد في إطارها الأخلاقي ويكتسبها الفرد من الأسرة والمدرسة ومؤسسات الأعمال بالمجتمع.. والحقوق هي الاحتياجات الشرعية التي يطلبها الأفراد مستهلكي المنتج أو المستفيدين من الخدمة.. بينما المسئولية تقع على عاتق الأفراد مقدمي الخدمة أو مسئولي الإنتاج على المستويات الإدارية الثلاثة.. والقيم والحقوق والمسئولية تتوزع بالتبادل بين الأفراد أطراف العمل الواحد بالمؤسسة.. من مدير ومرؤوسين ومستهلكين المنتج أو المستفيدين من الخدمة وهي كلها ترتبط بحقوق الإنسان المعلنة والغير معلنه.. وهي بذلك تحقق الشمولية التي تكسر الحواجز الاصطناعية بين الأفراد والنظم والدول.. والتي كثيرا ما تكون سببا في اتهام المدير والإدارة أو المؤسسة بالتقصير أو بالسلوك المعيب.

وإن مهارة إدارة السلوك تعني مهارة المعاملات والتعاملات بين أطراف المؤسسة Skill Transactions Between Institution Parties.. من مفيد ومستفيد ومدير يرتب العلاقات بينهما للحصول على تمام الاستفادة ويحقق الفائدة الكلية التي من اجلها أنشئت المؤسسة.. وهذا يعني أن مهارة إدارة السلوك في المؤسسات عموما تعني حسن التصرف في جميع المواقف في إطار من القيم والأخلاق والآداب وفي المؤسسات الخدمية تقع هذه المعاملات والتعاملات في نطاق إحدى المهارات السلوكية الثلاث:

- مهارة إدارة السلوك الإداري (المؤسسي) من تحقيق الإنتاج أو توصيل الخدمة Administrative Behavior Skills.
- مهارة إدارة السلوك الاجتماعي (المجتمعي) من تحقيق الاحتياجات المجتمعية Social Behavior Skills.
- مهارة إدارة السلوك المهني (الشخصي) من تحقيق رضاء المستهلك أو المستفيد ومقدم الخدمة من الأداء Professional Behavior Skills.

ويصبح الأمر نسبيا في تفوق تحقيق إحدى هذه المهارات عن غيرها حسب أنواع المؤسسات.. فالسلوك الاجتماعي Social Behavior احتياج أساسي لكل المؤسسات خاصة في مجال إدارة خدمات التسويق وإدارة خدمات الموارد البشرية.. والسلوك المهني Professional Behavior احتياج ضروري للمؤسسات الخدمية خاصة في الإدارات الخدمية التنفيذية مثل إدارة الخدمات الطبية الأساسية أو المعاونة أو التخصصية أو إدارة خدمات الإنتاج أو التصنيع.. والسلوك الإداري Administrative Behavior احتياج ضروري للمؤسسات التجارية والصناعية وكذلك المؤسسات الخدمية خاصة في الإدارات الخدمية التنفيذية الإدارية مثل خدمات الشئون المالية والشئون الهندسية وخدمات التسجيل وخدمات العلاقات العامة وغيرها.. ويتضح أن المهارات السلوكية ترتبط كل منها بالأخرى.

فإن مهارة إدارة السلوك الإداري والمهني إن هما إلا نتيجة ومحصلة لمهارة السلوك الاجتماعي والعلاقة عكسية تماما لأن السلوك الاجتماعي هو الذي يمتد أثره إلى مكونات المؤسسة بأكملها من مدير ومرؤوسين ومستفيدين ومنتفعين.. والمهارات الثلاثة هي القوالب الرئيسية التي بها يتكون بناء المهارات السلوكية في المؤسسة.

وقد يعتقد البعض أن هناك اختلاف في المهارات السلوكية بين الدول مبنيًا على اختلاف وجهات النظر ورأي الدين والتقدم العلمي والتطور التكنولوجي.. ولكن هذه المسألة محسومة باعتماد المحددات السلوكية Behavior Determinants على ثلاثة محاور:

- الشفقة والرحمة Compassion
- الكفاءة Competence
- الاستقلالية Autonomy

وهذه المحددات أقرب ما تكون حدوثا وتفاعلا في المؤسسات الخدمية ولكنها كذلك تظهر بوضوح في المؤسسات الأخرى.. وأن التعمق في وجهات النظر المختلفة بتطبيق السلوك بهذه المحددات الثلاثة يمحو التعارض أو التضارب بين البلدان المختلفة في تقدير وتقرير السلوك الصحيح بدون النظر إلى الجنسية ويمحو كذلك التضارب بين المؤسسات المختلفة بدون النظر إلى المهنة وبالتالي تصبح المعايير السلوكية واحدة يمكن تطبيقها على مستوى العالم كله والتي أشار إليها الفلاسفة في معاني " الخير والحق والجمال" Charity, Justice and Beauty.. وفي كل الحالات يجب أن يقوي دور القائمين على السلوك الصحيح سواء كانت قيادات أو مرؤوسين.. مؤسسات أو حكومات.. بحيث يتعاملون بالسلوك الصحيح غير مبالين للقوة أو السلطة أو الأهداف التجارية أو المالية.. في إطار من تفعيل المحددات السلوكية الثلاثة الشفقة والكفاءة والاستقلالية .

والمطلوب في معاملة المستهلك أو المستفيد جزء كبير من الشفقة ومراعاة الظروف الاقتصادية السائدة.. والمتوقع والمطلوب من مقدمي الخدمة أو بائعي المنتج درجة عالية جدا من الكفاءة التخصصية.. وهذا هو التحدي المستمر بالنسبة لهم وهو المحافظة على كفاءتهم المهنية.. والكفاءة المهنية لا تعني فقط الحفاظ على المعارف العلمية والمهارات الفنية بل هي أيضا تعني الحفاظ على مهاراتهم السلوكية واتجاهاتهم الأخلاقية.. والاستقلالية أو حرية الإدارة هي قيمة أساسية تعبر عن حرية اتخاذ القرار على المستويات الإدارية الثلاثة وهذه قيمة محددة بأطر من اللوائح والقوانين السلوكية التنظيمية Organizational Behavioral Regulations and Laws التي يضعها المسئولون عن التخطيط والتنفيذ والرقابة سواء كانت مؤسسة خدمية أو تجارية أو صناعية.. وأن كانت هذه اللوائح والقوانين في الغالب توصيات عامه في طبيعتها لا تفرض على اتخاذ القرار بالكلية لأنه قد يختلف عنها لاختلاف الموقف الذي يواجهه متخذي القرار.. وهكذا فإن الكثير من المسائل الأخلاقية التي تنشأ في الممارسات المهنية لا تلتزم حرفيا باللوائح والقواعد والقوانين ولكنها قطعا تلتزم بالأطر الأخلاقية وبالتالي فإن العاملين عليها والعاملين بها هم مسئولون بشكل نهائي عن اتخاذ قراراتهم الأخلاقية وتطبيقاتها العلمية .

## وظائف مهارات إدارة السلوك :

**Behavior Management Skills Functions**

تتجه وظائف إدارة السلوك نحو "دعم اتخاذ القرارات السلوكية" Behavioral Decisions Support بالجانب السلوكي السوي حتى تصبح فعاله وتساهم في زيادة الإنتاجية ورقي الخدمات وهي إما وظائف سلوكية شخصية.. أو وظائف سلوكية مؤسسية.. أو وظائف سلوكية مجتمعية.

- الوظائف السلوكية الشخصية (سلوكيات الأفراد).. Personal Behavioral Functions الإنجاز والأداء بحب (تحقيق كفاءة العمل بتفاعل المشاعر).. من أحب العمل أتقنه.. من أحب القيادة اخلص لها.. من أحب الزملاء حرص على مشاعرهم.. من أحب الله وفقه.
- الوظائف السلوكية المؤسسية (سلوكيات الإدارة) Organizational Behavioral Functions نحو الإنتاج المتميز (الموازنة بين مصلحه المؤسسة والمصلحة الشخصية ومصلحة الوطن).. في اتخاذ القرار بحكمة ودون تحيز.. في التنفيذ بالفهم الواعي المدرك لطبيعة العمل ومعاييره وخصائصه ومطالب العمل ومعدلات أدائه.. في تحمل المسئولية الفردية والجماعية التخصصية والمهنية.. وموضوعية الحكم وواقعية النظرة ومنطقية التحليل في توزيع الأدوار والمهام وفي السيطرة من خلال المتابعة المستمرة الجادة.
- الوظائف السلوكية المجتمعية (سلوكيات المجتمع) Social Behavioral Functions

نجاح الأداء الفردي والمؤسسي (في تجسيد مواجهه المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية والقيم المجتمعية الإنسانية والقيم الدينية).. وصلاح البيئة والتفاعل الاجتماعي.. والقدرة على التكيف مع الآخرين ومشاركتهم والاهتمام بهم ونجاح العلاقات العامة والقدرة على تحقيق الاتصال الجماهيري وحل المشكلات المجتمعية.

## ■ مقومات مهارات إدارة السلوك :

**Behavior Management Skills Foundations**

**(السلوك الإيجابي.. السوي.. القويم)**

**Positive Behaviour Appropriate and True**

هي تلك العوامل التي تحقق إيجابيات مهارات السلوك الإيجابي Positive Behavior السلوك السوي Appropriate Behavior السلوك القويم Good Behavior.. وتتمثل هذه المقومات أو العوامل فيما يلي :

- مقومات شخصية.. علاقة الارتباط.. السلوك المهني بالسلوك الإداري Correlation Between Professional Behavior and Administrative Behavior : من خلال القوانين والنظم واللوائح والتي يستخرج منها "دليل السلوك للمؤسسة".. ويحدد فيه أنواع السلوك المهني والتزاماته وكيفيه المحاسبة على أداؤه بالصورة الصحيحة وعلى سبيل المثال في المؤسسات الخدمية وعلى وجه الخصوص في المستشفى يعالج دليل السلوك الموضوعات التالية.. الإجهاض لدواعي غير طبية.. التبليغ عن الوفاة والإصابات ذات الشبهة الجنائية والأمراض المعدية.. دواعي إهدار الحياة.. تصحيح الجنس.. الإخصاب المساعد.. استئصال ونقل الأعضاء والأنسجة البشرية.. إجراء التجارب والبحوث الطبية على الآدميين وغير ذلك.
- مقومات إدارية.. علاقة التوازن.. السلوكي الإنتاجي والسلوك الخدمي Balance Relation Between Productive-Service Behavior التوعية باحتياج الدور القيادي للمهارات السلوكية: أن التعرف على مهارات إدارة السلوك وفهمها والاقتناع بها وتطبيقها ونقلها إلى المرؤوسين بالمؤسسة والمواطنين بالبيئة المحيطة.. له مردود قيادي في تحقيق الذات واحتواء الآخرين ونجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها.
- مقومات اجتماعية.. علاقة المواجهة بين السلوكيات الأخلاقية وسلوكيات المتغيرات البيئية Confrontation Relationship Between Ethical and Environmental Behavior Changes : إن السلاح الوحيد والفعال لمواجهة الانحدار الخلقي الذي أصبح صيغة عالمية للمجتمعات في الآونة الأخيرة وانعكاس ذلك على مؤسسات الأعمال إنما هو في التمسك بالدين.. وممارسة المهارات السلوكية الأخلاقية.. ومهما كانت محاولات إدخال الفساد إلى قلوب العباد فإن الحق دائما ما تظهره الحقيقة .

ومن أمثلة المنظور التطبيقي لمقومات المهارات السلوكية المبنية على المبادئ الأخلاقية :

- لا تدلي بشهادة مخالفة للواقع .
- لا تجعل الوسطاء يفسدون أعمالك .
- لا تتقاسم مع الآخرين دخلا غير شرعي .
- لا تعمل إلا ما هو مرخص به .
- لا تستحوذ على ما هو ليس ملك لك .
- لا تستخدم أساليب دعاية خارجة عن القيم المجتمعية.

## ■ معوقات مهارات إدارة السلوك :

**Behavior Management Skills Short Comings**

**(السلوك السلبي غير السوي.. غير القويم)**

**Negative Behaviour Non appropriate and Non true**

وهي تلك العوامل التي ينتج عنها سلبيات مهارات.. السلوك السلبي Negative Behavior.. السلوك غير السوي Non-appropriate Behavior.. السلوك غير القويم None True Behavior .. وتتمثل هذه المعوقات أو العوامل فيما يلي:

- معوقات شخصية.. الصراع بين السلوك المهني والسلوك الإداري Conflict Between Professional Ethics and Professional Administrative Behaviour إن الصراع بين مهارات العمل المهني والعمل الإداري يظهر بوضوح عندما تحتفظ المهارات المهنية بقيمها الإدارية في أعلى الهرم التنظيمي للمهارات التي تتطلبها معايير العمل بالمؤسسة وذلك بالرغم من

وجود السلطة في يد غير المهنيين من مديرين تنفيذيين أو مديرين إداريين أو عندما تمارس الهيئة المهنية العمل الإداري فتصبح المهارات الإدارية والمهارات المهنية في خليط قد يكون متناسبا أو غير متناسب وبالقطع فإن مهارات أحدهم سوف تطغي على المهارات الأخرى.

- **معوقات إدارية.. التضارب بين السلوك الإنتاجي والسلوك الخدمي Inconsistency Between Productive – Service Behaviour** : إن المغالاة في تقدير قيمة المنتج أو في تقدير قيمه أتعاب الخدمة المقدمة دون التقدير الصحيح للحالة الاجتماعية والمالية للمستفيد أو المستهلك.. والإسراف في الشراء أو الاستخدام غير الصحيح للخدمات التي تقدم.. مهما كانت التكلفة.. يساوي تماما الاعتذار عن تقديم المنتج للسوق أو عدم تقديم الخدمة للمستفيد بفترة زمنية محددة قصرت أو طالت لأن كليهما يعني الخروج عن نطاق أخلاقيات التعامل وقصور شديد في تطبيقات المهارات السلوكية.. وبالتالي فإذا كانت الاحتياجات المالية المقابلة للمنتج أو الخدمة المقدمة بأسعار خيالية تفوق التصور وفي غير مقدرة المستفيد أو المستهلك.. فإن ذلك يعد سلوكا غير سوي يوصف بالجشع وفرض السيطرة على السوق التنافسي والتنصل من المسئوليات المهنية.. وكذلك الأمر في حجب السلعة أو الخدمة عن المواطنين لعدم قدرتهم على سداد ما يقابلها أو قصرها على فئة القادرين يعد كذلك سلوكا غير سوي يوصف بالغش التجاري والتنصل من المسئوليات الأدبية.
- **معوقات اجتماعية.. تحديات السلوكيات الأخلاقية وسلوكيات المتغيرات البيئية Challenge Between Behavioral Ethics and Environmental Behaviour Variables** : تواجه المهارات السلوكية العديد من المتغيرات البيئية المحيطة بمؤسسة العمل وهذه المتغيرات تعتمد على أسس وركائز متعلقة بالبيئة الاجتماعية أو الاقتصادية أساسا أو بالبيئة السياسية أو الصحية.. والمهارات السلوكية إن تغيرت ضيعت الكثير من المعاني السامية في مجال العمل مثل حقوق العدالة الاجتماعية وحقوق الجهد المتساوي وحقوق الزمالة والأخوة.. وحقوق الهيئات الرقابية مثل النقابات وجهات الترخيص وغير ذلك.. وبالتالي فإن المهارات السلوكية يجب أن لا تتغير كغيرها من المهارات التي قد تحتاج للتغير لمواكبة التقدم والتطور التكنولوجي..

وإن ثبات المهارات السلوكية يرتبط بثبات ثقافة المؤسسة وثقافة البيئة المحيطة.. لأن تواجد الأفراد في مجتمع له إطار ثقافي واحد متشابه تتشابه دوافعهم النفسية فتكون المهارات المطلوبة واحدة ولكن الأهداف المرتبطة بها تتسم بالمرونة والتنوع ووسائل تحقيقها متعددة.

## ■ إدارة السلوك.. المدير المعاصر ومستشفى الغد:

**Behavior Skills Management and Contemporary Manager - Hospital Tomorrow**

### مهارات إدارة السلوك والمدير المعاصر:

**Behavior Skills Management and Contemporary Management**

المدير المعاصر في التزامه وأدائه لمهارات السلوك إنما هو يمارس دور من الأدوار الاجتماعية المهنية الإدارية المطلوبة منه.. أو يمارس حصيلة كل هذه الأدوار بشكل تطبيقي.. ومهارات إدارة السلوك هي التي تحقق نجاح المدير المعاصر في إحداث التأثير المطلوب في أفكار مرؤوسيه واتجاهاتهم وسلوكياتهم من خلال الاتصال الدائم بهم.. وتوجيههم المستمر نحو تحقيق الأهداف المؤسسية.

ولذلك فإن المدير المعاصر يجب أن يكون ملمًا بالقواعد واللوائح والقوانين المنظمة للمهارات السلوكية والتي تحدد ما يجب وما لا يجب.. سواء كانت هذه القواعد أو اللوائح أو القوانين على المستوى المحلي (المؤسسة) أو الإقليمي (الدولي) أو العالمي (العالم).. كما يجب أن يكون قادرا على تطبيق هذه القواعد واللوائح والقوانين السلوكية وتطويعها لتناسب مؤسسته وإعادة إصدارها في صوره لوائح سلوكية Ethics Codes بمعرفه ومشاركة العاملين لتتفق وقيم وسلوك واتجاهات المجتمع وعلى أن يراعي أن يكون تطبيقها متسما بالجدية والقبول المتوافق مع كل حاله وكل موقف.

وعلى المدير المعاصر أن يعمل على نشر مفاهيم هذه المهارات السلوكية وتطبيقاتها العملية بين مرؤوسيه.. والتأكيد على أنها للجميع للعمل بموجبها والمحاسبة على عدم الالتزام بها فهي ليست خاصة بفئة دون الأخرى.. وليست لمستهلك أو مستفيد دون آخر.. إنما هي تبادل الأدوار لأداء الخدمات في إطار أخلاقي أساسه الثقة المتبادلة واستنفاذ كل الوسائل المساندة المشروعة لإنجاح العلاقات الإنسانية بين مقدمي الخدمة والمستفيدين منها في ظل الظروف القاسية المتلاحقة والمحيطة

بالمجتمع ككل ومن أهمها الظـروف الاقتـصادية السائدة.. وهذه المهارات السلوكية ينقلها المـدير المعاصر إلى مرؤوسيه من خلال أساليب متعـددة التـي منهـا الملاحظـة والاقتـداء.. الاحتكـاك والممارسة.. الاقتناع والإقناع.. وغير ذلـك مـن وسائل اكتساب القيم السلوكية.

وهكذا فإن المدير المعاصر.. يقع على كتفيـه عـبء إدارة الـسلوك الشخـصي والمؤسـسي والمجتمعي.. ويستلزم الأمر مهارات خاصة عليـه اكتسابها والحفاظ عليها منها المهـارات الذهنيـة والمهارات النفسية والمهارات الفنية.. ولذلك وجب تأهيل المدير المعاصر وتفتيح آفاقه الذهنية علـى القيم كأسلوب منهجي وظيفي.. وإدارة الـسلوك.. وإدارة السلوك الإنساني.. وغيرهـا مـن العلـوم الإنسانية المكتسبة التي تحقـق نجاحـه فـي أداء وظيفته الإدارية العليا.

### مهارات إدارة السلوك ومستشفى الغد:
**Behavior Skills Management and Hospital Tomorrow**

وفي مستشفى الغد فإن تشابك وتـداخل نظـم الرعاية الصحية وبالأخرى نظم الخـدمات الطبيـة التي تقدمها المستشفى جعلها معقدة وأوجـد فـي علاقاتها المتعددة الأطراف.. والأسس والمبـادئ.. والارتباطات المؤسسية.. بعض نقاط الضعف فـي مهارات الأداء ترتبط بالسلوك المهني.. مما جعـل الهيئة الطبية في بعض الأحيان قد تكون غير قادرة على مواجهه ما هو مطلوب منهـا مـن الارتقـاء بالمستوى الخدمي الذي تقدمه المستشفى.. ومـن ذلـك يتـضح أن الاهتمـام بـالأداء المهنـي أي السلوكيات التي تحكم هذا الأداء بالمستشفى عامـل أساسي في تحقيق أهداف المستـشفى.. وتعتمـد مهارات إدارة السلوك بالمستشفى على ثلاثة أجنحة تتطابق وأنـواع المهـارات الـسلوكية عمومـا.. الـسلوك المهنـي.. الـسلوك الإداري.. الـسلوك المجتمعي "محددات الأطر الإدارية النفـسية" **Determinants of Psychological Management Frameworks**.. القيمـة الإنسانية.. القيمة الوظيفية.. قيمة السلامة الصحية الاجتماعيـة.. وكلهـا تـرتبط بـالقيم الـسائدة بالمستشفيات.. ومنها على سبيل المثـال ولـيس الحصر:

- الأطر السلوكية النفـسية **Behavioral Psychological Frameworks** سـلوكيات التعامل الأخلاقية بين أطراف الخدمة مقـدميها والمستفيدين منها بمعايير الـدين الإنـسانية وإعمال الحقوق والواجبات بمعاملات الرحمـة والشفقة والثقة والعدالة والفضيلة والعاطفـة والانضباط.
- الأطر السلوكية الإداريـة **Behavioral Management Frameworks** سـلوكيات التعامل الأخلاقية بين أطراف إدارة الخـدمات من قيادة ومرؤوسين.. ومـوردين ومتـدفقين بالمعايير اللائحية والقانونية التي تـنظم هـذه الإجراءات بمعاملات الـشفافية والمـصداقية والأمانة والحرص والالتزام والطاعة.
- الأطر السلوكية المجتمعية **Community-Based Behavioral Frameworks** سلوكيات التعامل الأخلاقي بين أطر المستشفى والمجتمع المحيط مـن أفـراد ومؤسـسات.. وهيئات حكومية وغير حكومية بمعايير العادات والتقاليد والأعراف والنظم الرقابية بمعـاملات الأمن والأمان والسلامة والترابط الاجتماعي.

## تنمية مهارات إدارة السلوك

**Behavior Management Skills Development**

### البرامج التدريبية التنموية
**Development Training Programs**

من خلال البرامج التدريبية المنتظمـة علـى مجموعات العمل أثناء تقديم الخدمات والتي تتضمن أساسًا البرامج التدريبية التي تدور حول النمـاذج التطبيقية للمهارات السلوكية وهـي علـى ثلاثـة محاور رئيسية:

- إدارة الـسلوك وتنميـة المهـارات الإداريـة الشخصية.
- إدارة الـسلوك وتنميـة المهـارات الإداريـة النظامية والتنظيمية.
- إدارة الـسلوك وتنميـة المهـارات الإداريـة المجتمعية.

### إدارة السلوك .. تنمية المهارات الإدارية الشخصية:

**Behavior Management and Personal Administrative Skills Development**

إن العمل الأخلاقـي فـي مجـال المهـارات الشخصية يتمثل أساسًا في تخليق جو نفسي صحي للعمل وللأفراد وتقديم الخدمات المعنوية وتحسينها باستمرار والاهتمام بالجوانب الأسرية والاجتماعية للعاملين وتحقيق القدوة وضرب المثـل الأعلـى..

ويؤدي ذلك إلى الافتخار بالمؤسسة والاعتزاز بالانتساب إليها.. ويشمل تنمية المهارات السلوكية الشخصية.. وتنمية مهارات اتخاذ القرار السلوكي.

- **تنمية المهارات السلوكية الشخصية:**

**Personal Behavioral Skills Development**

ويعني الوصول بالأفراد إلى السلوك السوي Appropriate Behavior .. وهو ما يفيد المجتمع بشكل مرضي ومقبول للمتلقي.. منتج ومحقق لأهداف المؤسسة.. نافع للفرد والجماعة.. ولا يشكل عبئا وظيفيا على المؤسسة أو المنظمة.. والسلوك السوي يخضع للمحددات الرسمية: مثل اللوائح والقوانين والتشريعات الدينية والتنظيمات الحكومية والأهلية والنقابية.. والسلوك السوي ثابت بين إطارين متكاملين من الحقوق والواجبات التي حددها الخالق للمخلوق.. والالتزام بها يعني تحقيق المفاد من المهارات السلوكية الشخصية بين الأفراد في كل المواقع التعليمية والتجارية والصناعية والخدمية.

ويعد المحتوى التدريبي للمهارات السلوكية الشخصية Personal Behavioral Skills Training Program من المدرسة التقليدية.. والمدرسة السلوكية العلمية باستخدام الأساليب التدريبية السلوكية ومنها:

- العاطفة أو الرغبة Felling or Desire : وهو أسلوب ذاتي يحدد الصواب والخطأ بمقياس أخلاقي يوجد بداخل كل فرد وقد تختلف درجتها في الفرد الواحد.
- البديهة: Intuition : وهي الإدراك الفوري للأسلوب الصحيح للتصرف الشخصي في أحد المواقف وتصرفها في الفعل وتوجد بداخل كل فرد وقد تختلف درجتها في الفرد الواحد.
- المبادئية Principlasim : وهي استخدام مبادئ أخلاقية محددة في مواقف معينة من أجل تحديد الشيء الصواب الواجب عمله والنتائج المترتبة عليه.. وتأخذ بأحد المبادئ مثل الاستقلالية والإحسان وعدم الإيذاء.
- أخلاقيات الفضيلة Virtue Ethics : وهي نوع من الامتياز الأخلاقي ويعتمد على الشعور الفطري للأفراد حيث يظهر ما ينعكس من تصرفاتهم.. وتختلف من فرد لأخر وفي الفرد الواحد حسب الموقف.

- **تنمية اتخاذ القرار السلوكي الشخصي :**

**Personal Behavior Skills Decision Taking**

ويعني اتخاذ القرار السلوكي الشخصي من القرارات الأخلاقية المادية والمعنوية والتي تحدد قواعد وتعليمات سلوكية بطريقة نظامية وليست انعكاسية.. وقد تتفق هذه القرارات السلوكية أو لا تتفق مع السلطة.

واتخاذ القرار السلوكي يرتبط بتحديد المسألة المنظورة.. ويتبع أساليب الأخذ بمصادر أكواد الأخلاق وسياسات الأخلاق.. وتصدر هذه القرارات بحساسية خاصة بالنسبة للمتأثرين بها والاستعداد للاستخدام في المستقبل.. ويحدد المحتوى التدريبي مهارات اتخاذ القرارات السلوكية Administrative Behavioral Skills Decision Taking Training Program من المدرسة السلوكية التقليدية والمدرسة السلوكية العلمية باستخدام الوسائل التدريبية السلوكية ومنها:

- الطاعة Obedience : وهي طريقه شائعة لاتخاذ القرارات السلوكية وخاصة لدى الأطفال والأفراد العاملون داخل تركيبات سلطوية مثل الجيش والشرطة.
- التقليد Imitation : وهو مماثل للطاعة وإن كان يمثل أكثر الطرق شيوعًا لاتخاذ القرارات السلوكية الأكثر طموحًا من خلال نموذج الدور واستيعاب القيم المصورة.
- الواجبات Duties : وهو اتخاذ القرارات السلوكية بالبحث عن قواعد ذات أسس جيدة تحدد القواعد التي يجب تطبيقها في مواقف معينة.
- الترابط المنطقي Consequentially : وهو اتخاذ القرارات السلوكية بناء على تحليل النتائج المترتبة أو المحتملة من الاختبارات.. ويأخذ بالاختيار الأفضل من الأشكال الصورية المختلفة مثل المنفعة والتكلفة وجودة الحياة.

■ ادارة السلوك
تنمية المهارات الادارية النظامية والتنظيمية:

**Behavior Management and Organizational System Administrative Skills Development**

إن مجال العمل الأخلاقي في مجال المهارات المؤسسية أو الإدارية يتمثل في تسخير الإمكانيات المناسبة والمتاحة للتأقلم مع العمل

ورفع المعاناة عن المرؤوسـين وتحقيـق الأمـن والأمان للأفراد.. والذي يولـد الـشعور بالـسلام والرضا والتعاطف والاحترام المتبادل والنصيحة من أجل تحقيق أهداف المؤسـسة.. ويـشمل تنميـة مهارات السلوك الإداري.. وتنمية مهـارات بنـاء مجال عمل أخلاقي.

- تنمية المهارات السلوكية الإدارية:

**Administrative Behavioral Skills Development**

ويعني تنمية الـسلوك الإداري الـذي يحقـق العلاقات الارتباطية بين إدارة اتخاذ القرار السلوكي وارتباطه بالسلوك المهني والـسلوك المجتمعـي.. وهو محصلة تطبيق وسائل تنفيذ كل منهم من أجل تحقيق أهدافه.. ويخـضع الـسلوك الإداري فـي المؤسـسات والمنظمـات للمحـددات الإداريـة للسلوكيات الشخصية والمؤسسية والاجتماعية فأن السلوك السوي للمهارات الإدارية يـرتبط بإنجـاز العمل وتحقيق الإنتاج وهـو مـسئولية المـدير.. والسلوك السوي للمهارات المهنية يرتبط بحـسن وكفاءة الأداء وهـو مـسئولية الهيئـة المهنيـة بالمؤسسة والسلوك السوي للمهارات الاجتماعيـة يرتبط بتحقيق احتياجات البيئـة والمجتمـع وهـو مسئولية المدير والهيئة المهنية والتنظيمات العاملة داخل وخارج المؤسسة.

ويحدد المحتـوى التـدريبي لمهـارات الـسلوك الإداري **Administrative Behavioral Skills Training Program** مـن المدرسة السلوكية التقليدية والمدرسـة الـسلوكية العلمية باستخدام الأسـاليب التدريبيـة الـسلوكية ومنها:

- التعامـل مـع المواقـف الإداريـة **Administrative Positions Dealing** مع الالتزام بأخلاقيات بذل الجهد والمزيـد من الجهد مع الصبر والأمل.
- الإدراك والتمييز لأعمال الأفـراد – **Individuals Work Perception and Discrimination**.. مـع الالتـزام بأخلاقيات ما يمكن قبوله وإن كان تصرفًا خاطئًا وما لا يقبله الآخرين أحيانًا وهـو صواب.
- تفعيل الرقابة الذاتية **Self Control Activation** مـع الالتـزام بأخلاقيـات مصارحة النفس في التعرف علـى نقـاط القوة والضعف في الممارسـات اليوميـة والتعامل مع ما يستتبع كـل منهـا مـن إيجابيات أو سلبيات المهارات السلوكية.

- تنمية المهارات السلوكية في بناء مجال عمل أخلاقي:

**Ethical Construction Field Behavioral Skills Development**

إن بناء مجال عمل أخلاقي كمهارة سـلوكية.. يرتبط بإنجاز العمل وتحقيق النتـائج فـي منـاخ أخلاقي بمعايير سلوكية كثيرة ومتعددة كـالإخلاص والمصداقية والأمانة وعدم الاسـتقلال.. والعمـل الأخلاقي في مجال المهارات الإدارية أو المؤسسية فإنه يتمثل في تخليق الإمكانيات المناسبة للتأقلم مع العمل ورفع المعاناة عن المرؤوسـين.. وتحقيـق الأمن والأمان للأفراد الذي يولد الـشعور بالـسلام والرضا والتعاطف والاحترام المتبادل والنصيحة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

وتعد مسئولية هذا البناء هي مسئولية المـدير القائد.. وإن كان المرؤوسين لهم أيـضًا دور فـي المشاركة والمساندة والمساعدة في تحقيـق هـذا البناء في مجال عملهم.. وإن أساس هذا البناء هو السلوك الإداري السوي الـذي يـرتبط بـسلوكيات المهارات المهنية وسلوكيات المهارات الاجتماعيـة حيث يصبح دور الإدارة فـي تجميـع الـسلوكيات الإيجابية المهنية التي ترتبط بحسن وكفـاءة الأداء بالسلوكيات الإيجابيـة المجتمعيـة التـي تـرتبط باحتياجات البيئة والمجتمع في نظم فعالة تـستخدم كل المهارات الإدارية داخل وخـارج المؤسـسة.. وهكذا تتسع دائرة المسئولية في تحقيق هذا البناء لمجال العمل الأخلاقي فيصبح مـسئولية الهيئـات المهنية والمجتمعية داخل وخارج المؤسسة.

ويحدد المحتـوى التـدريبي للمهـارات السلوكية في بناء مجـال عمـل أخلاقـي **Ethical Construction Field Behavioral Skills Training Program**.. مـن المدرسـة السلوكية التقليدية والمدرسة الـسلوكية العلميـة باستخدام الأساليب التدريبية السلوكية ومنها:

- تلبيـة الاحتياجـات المجتمعيـة **Meeting Social Needs** لكـل الأفـراد باختلاف أنماط شخـصياتهم ووظـائفهم ومراكزهم المجتمعية.. وباختلاف درجات الاحتياجات الخاصة بهم الملحة والطارئة والمستقرة والهادئة.

- الالتـــــزام بالـــــــسلوك الإداري Administrative Behavior Obligation يحدو بالمؤسسة لأن تكون مؤسسة ناتجة نافعة أن تحافظ على كيانها وميزاتهـــا التنافـــسية فـــي المجتمـــع.. وتحسين الـــسلوك الإداري تـــدريجيًا لـــه مردود على المنتج أو الخدمـــة المقدمـــة وبالتالي يزيد تحسين السلوك الإداري.
- المسئولية السلوكية فـــي الأعمـــال Behavioral Business Responsibility المهارات السلوكية في بناء مجال عمل أخلاقي هـــي مـــسئولية الجميع ولا تختص بها فئـــة دون أخـــرى وتتطلب الاتصال المباشر بين كل العاملين والمتعاملين مـــع المؤســـسة فـــي إطـــار المعايير الأخلاقية.
- الانـــضباط الـــسلوكي Behavioral Discipline إن تحقيق النظام والانضباط يجعل الطاعة والـــسلوك الـــسوي أمـــرًا غريزيًا بدافع ذاتي وفي مختلف المواقـــف والظـــروف حتـــى فـــي غيبـــة الأوامـــر والتعليمات وبدون رقيب.

## ادارة السلوك تنمية المهارات الادارية المجتمعية:

**Social Management Behavioral Skills Development**

إن مجال العمل الأخلاقي في مجال المهـــارات الاجتماعية والمجتمعية يتمثل أساسا فـــي تحقيـــق كيفية توجيه السلوك إلى التوحد مع الجماعة فينتج عنه الشعور بالقوة والرغبة في الإنجـــاز وتـــدعيم العمل بروح الفريق لتعميق الإحساس بالمـــسئولية وإنكار الذات.. ويشمل تنمية المهارات الـــسلوكية الاجتماعية.. وتنمية المهارات السلوكية الإنـــسانية في بناء المجتمع.

- تنمية المهارات السلوكية الاجتماعية :

**Social Behavior Skills Development**

ويعني التعامل مـــع المحـــددات الاجتماعيـــة والمجتمعية المتعلقة بنظام العمل في المؤسسات أو المنظمات والإسهام في حل مـــشكلاتها المرتبطـــة بالمجتمع.. وتدعيم دور الهيئات الحكومية وغيـــر الحكوميـــة والنقابيـــة فـــي دعـــم وتطـــوير هـــذه المؤسسات والارتقاء بالمستوى الثقافي للجماهير.

ويحدد المحتـــوى التـــدريبي للمهـــارات السلوكية الاجتماعية Social Behavior Skills Development Training Program مـــن المدرسة السلوكية التقليدية والمدرســـة الـــسلوكية العلمية باستخدام الأســـاليب التدريبيـــة الـــسلوكية ومنها:

- التطلع إلى قيم النزعة الحـــضارية Civilization Values Tendency وتوجه السلوك الاجتماعي نحو التصرفات التي تشكل المعالم المهمة لتحديد أشـــكال وصور حياة الفرد في المجتمع وانعكاسات ذلك على سلوكه وتصرفاته.
- دوافع السيطرة الإيجابيـــة Positive Control Motivations ويوجه السلوك الاجتماعي إلى تشجيع البيئة الاجتماعيـــة بدوافع السيطرة الإيجابية ويظهر ذلك في مظاهر التعـــاون والوداعـــة والتـــسامح وتسهيل الوصول بالمؤسسة والعاملين إلى مكان الصدارة والزعامة.
- الاكتـــساب التـــدريجي للمهـــارات الـــسلوكية الاجتماعيـــة Social Behavioral Skills Gradual Acquisition ويوجه السلوك الاجتماعي تدريجيًا مع الزمن وبالاحتكاك المستمر مع الناس.. إلى تطوير المهـــارات الفطريـــة والموهوبة الموجودة أصلاً داخل الـــنفس البشرية باكتساب مهارات إضافية.
- الإنمـــاء النفـــسي Psychological Development ويوجـــــه الـــــسلوك الاجتماعي الإنمائي في مجموعات العمـــل أو المجموعات الرياضية أو المجموعـــات الاجتماعية.. إلـــى الاتـــصاف بالـــسلوك الـــسوي والـــصفات الحميـــدة وذلـــك بالمصداقية مع الـــنفس والإرادة الجـــادة وحب التميز.
- التفاعـــــل الاجتمـــــاعي Social Interaction يوجه السلوك الاجتمـــاعي إلى تجميع وتحصيل كافة أنواع سلوكيات التعامل مع الآخرين في العمل والـــزملاء والأسرة والأصـــدقاء والجيـــران وأفـــراد المجتمع.
- الحرية الاجتماعية Social Freedom يوجه الـــسلوك الاجتمـــاعي إلـــى الفهـــم الصحيح لمعني الحرية المجتمعيـــة فـــي ممارسات الحياة اليومية بما يـــؤدي إلـــى الالتزام بكل سلوك رحيم والبعد عن كـــل سلوك مشين.

- **تنمية المهارات السلوكية في بنـــاء المجتمع المتحضر:**

**Human Behavioral Skills and Community Development**

إن العلوم السلوكية الإنسانية تعتمد على العلوم السيكولوجية والعلوم الاجتماعية وتـرتبط بهـا.. وهي بذلك تكـون أسـاس منظومـة التعـاملات والتفاعلات والعلاقات التبادلية والتكامليـة لبنـاء المجتمع الذي يشارك فيه الجميع أفـراد وهيئـات ومؤسسات حكومية وأهلية وخيرية.. ويتوقف على حجم هذه المشاركة وأساليبها المتعددة نجاح بنـاء المجتمع وتطويره والارتقاء بـالأمم مـن الـدول النامية إلى الدول المتقدمة التـي تحتـرم تطبيـق السلوك الإنساني بثقافته وعاداته وقيمه ومعتقداته التي تترسخ كلها في السمو الأخلاقي.

ويحدد المحتـوى التـدريبي للمهـارات السلوكية الإنـسانية فـي بنـاء المجتمـع **Human Behavioral Skills and Community Development Training Program**.. مـن المدرسة السلوكية التقليدية والمدرسـة الـسلوكية العلمية باستخدام الأسـاليب التدريبيـة الـسلوكية ومنها:

- **تعميـق القـيم المجتمعيـة Social Values Establishment** ما بين أفـراد العمل والمجتمع.. فإذا تمكن الفـرد مـن تحقيق القيمة التي يحبها ويـسعي إلـى تحقيقها.. تكون هذه القيمة موقع تقـدير زملاؤه وجماعته والمجتمع المحيط ويلتزم الجميع بها كقيمة فاضلة.
- **التفـوق التنافـسي Competitive Superiority** إن التوجـه النـاتج عـن الرغبة والتحصيل في محاولة مـشروعة وصـادقة للوصـول إلـى مكانـة ذات مسئوليات وصلاحيات في المؤسسة التي ينتمي إليها الأفراد ينعكس على المجتمـع المحيط في نشر المثاليـة والقـدوة فـي الأخلاق الحميدة.
- **تفهـم العمليـات النفـسية Psychological Operations Understanding** التعرف علـى حقيقـة التصرفات الخاطئـة مـن التعامـل فـي المؤسسة الداخلية والخارجية وانعكـاس ذلك على سلوك الأفراد حيـال المواقـف الحالية والمستقبلية يساعد علـى تحديـد مصادر هذه التصرفات ويعطي فرصة أكبر للإصلاح والتغيير الأخلاقي.

**المنظور التطبيقي**
**تنمية مهارات السلوك الاداري في المستشفيات**

**Administrative Behavioral Skills Development in Hospitals Applied Perspective**

يأخذ المنظور التطبيقي في تنميـة المهـارات الإدارية الـسلوكية فـي المستـشفيات بـالبرامج التدريبية التنموية للمهارات السلوكية في محاورها الثلاثة.. الشخصية.. والإدارية.. والمجتمعية.

- **مهارات إدارة السلوك الشخـصي.. فـي أداء الهيئة الطبيـة – الفنيـة الإداريـة بالمستـشفى Personal Administrative Behavioral Skills in Hospitals** والمرتبطة بالأطباء وهيئة التمريض والفنيين والإداريـين وتتمثل في :

- مراقبه الله فـي أداء المهنـة والإلمـام بهـا والتدريب الكافي عليها.
- احترام الشخصية الإنسانية في جميع الظروف والأحوال.
- بذل الطاقات والإمكانيات لإنقاذ حياة المـريض من الهلاك والمرض والقلق والألم.
- المثابرة على طلب العلم وتسخيره لنفع الناس لا لأذاهم وتحفيز من يعلم وتعليم من يحتـاج العلم .
- الالتزام بحقوق الأخوة لكل زميل في المهنة.
- الالتزام بالمبادئ والمثل العليا والقدوة الحسنة ومراعاة الأمانة والدقة والحفاظ على كرامـة المهنة.
- الالتزام بعدم المغالاة في تقدير الأتعاب.
- الالتزام بوصف الأدوية الضرورية والمـصنعة محليًا.
- الاختصار في طلب الفحوص والتحاليل اللازمة للتشخيص.

- **مهارات إدارة السلوك الإداري.. في تقديم الخدمـة الطبيـة ذات الجـودة العاليـة للمستفيدين Administrative Behavioral Skills in Hospitals** والمرتبطـة بـالمريض ومرافقيه وذويهم طالبي خـدمات المستـشفى وتتمثل في:

- استهداف مصلحة المريض المطلقة وما لهـا من ضرورة تبررها.
- الاستجابة الفورية إلـى طلبـات واحتياجـات المريض من الرعاية أو العنايـة بمـا يحقـق الشفاء.

- صيانة ظـروف الحيـاة فـي كـل الظـروف والأحوال.
- الحفاظ على كرامة المريض وسـتر عورتـه وكتم سره.
- اتباع كل الأسس والمبادئ والنظم الإدارية في مساندة الخدمات الطبية.
- توفير المعلومات المتعلقة بالمرضى من خـلال نظم المعلومات والتسجيل الطبي.
- إطلاع المريض على حقيقة مرضه كاملـة أو نصف كاملة له أو لذويه.
- التأكيد على الحصول على موافقـة المـريض المبنية على المعرفة على الإجـراء العلاجـي المقدم له.

• مهارات إدارة السلوك المجتمعي.. فـي تخطـيط الرعايـة الـصحية Social Administrative Behavioral Skills in Hospitals والمرتبطـة بالمهـام والواجبـات التخطيطية للنظام الصحي الذي يحقق احتياجات المجتمع من خدمات المستشفى وتتمثل في:

- تحقيق المواطنـة الـصحية فالـصحة هـدف أساسي لحياة كل إنسان.
- العمل على الوفاء بالاحتياجات التي تكفل تقديم الخدمة الصحية بالصورة المرضية.
- الممارسات الصحيحة في تقديم الخدمة الصحية دون تمييز للقريب أو للبعيد للصالح أو الطالح للصديق أو للعدو.
- الممارسات الصحية /الطبية دون تمييـز بـين الأديان متمسكين بالإخلاص في السر والعلـن والنقاء في الظاهر والباطن وصدق التوجه إلى الله.
- المساهمة في حل المشكلات الصحية المجتمعية بتطبيق أسس ونظم ومبادئ الرعاية الصحية.
- تدعيم دور الهيئات النقابية نحو الحكومة فـي دعم وتطوير السياسات والارتقاء بها.
- التوعية الصحية والإرشاد الـصحي وتطبيـق أسس ومبادئ ونظم الوقاية والتثقيف الصحي للارتقاء بالمستوى الثقافي للجماهير.

دعـم القيـادات فـي القـدرة علـى التفكيـر بمنـطق النتـائج والغايـات .. ثـم التفكير في أفضـل السـبل لتحقيـق النتـائج المرجوة.

# المدخل الثامن والخمسون

# مهـارات إدارة الوقـــت

# TIME MANAGEMENT SKILLS

### مهارات إدارة الوقت
### المحتوى العلمـــي

- أهمية مهارات إدارة الوقت :
- الوقت.. إدارة الوقت.. الوقت والعمل الإداري.
- وظائف مهارات إدارة الوقت:
- الوظـــائف الشخصـــية.. تخطيطيـــة خدمية.
- الوظائف الإدارية.. سلطوية رقابية.
- الوظـــائف المجتمعيـــة.. اجتماعيـــة اقتصادية.
- مقومات مهارات إدارة الوقت:
- الحفاظ علـــي الوقـــت.. (شخصـــية.. إدارية.. اجتماعية).
- معوقات مهارات إدارة الوقت:
- إهدار الوقت.. (شخصـــية.. إداريـــة.. اجتماعية).
- المدير المعاصر ومستشـــفي الغـــد.. مهارات إدارة الوقت.
- المنظور التطبيقي.. تنميـــة مهـــارات إدارة الوقت.. في منظمـــات الأعمـــال البرامج التدريبية التنموية.. المهارات الإداريـــة الشخصـــية (التفاعليـــة الإيجابيـــة).. المهـــارات الإداريـــة النظاميـــة التنظيميـــة (التخطيطيـــة التنفيذيـــة والرقابيـــة).. المهـــارات الإداريـــة المجتمعيـــة (البيئيـــة الاجتماعية).
- المنظور التطبيقي.. تنميـــة مهـــارات إدارة الوقت في المستشفى.. البرامج التدريبية التنموية.. تنمية المهـــارات الشخصية (التعامـــل مـــع الوقـــت).. المهارات الإدارية (تنظـــيم الوقـــت).. المهارات الاجتماعية (الاستفادة مـــن الوقت).

### مهارات إدارة الوقت
### المحددات التعريفية

- مهارات إدارة الوقت.. بالنسبة لحياة البشر يعني الحفاظ علي الوقت كأغلى المـــوارد الطبيعية التي يجب استثمارها مـــن أجـــل تحقيق مردود مستقبلي .
- مهارات إدارة الوقت.. بالنســـبة للأفـــراد تعني القدرة علي أداء الوظيفة في الوقـــت المحدد لها.
- مهارات إدارة الوقت.. بالنسبة للمؤسسات تعني القدرة على ضبط العلاقات المنطقيـــة بين أداء وتنفيذ الأنشـــطة والمهـــام فـــي توقيتات محددة.
- مهارات إدارة الوقت.. بالنسبة للمجتمـــع تعني تعظيم الوقت المتاح لتحقيق الإشباع والاستقرار والرفاهية.
- مهارات إدارة الوقت.. تتجه نحو تحقيـــق الاستخدام الأمثل للوقت دون إهدار.. مـــن خلال الوظـــائف الشخصـــية التخطيطيـــة الخدمية بإحكام تنظيم الأعمال.. والوظائف الإدارية السلطوية الرقابية بتحديد المعايير الزمنية لقياس الأداء والوظائف المجتمعية الاقتصادية المالية بدراسة تكلفـــة الوقـــت ومردودها علي اتخاذ القرار.
- مهارات إدارة الوقـــت.. تأخـــذ بالجانـــب الإيجابي في الاستخدام الأمثـــل للوقـــت أو بالجانب السلبي في إهدار الوقـــت نتيجـــة تفاعل المقومات والمعوقـــات فـــي ثلاثـــة مقابلات إدارية.. الوقت مقابل التصـــرفات في البيئة الداخلية.. الوقت مقابل تطـــوير الإدارة في المؤسســـة.. الوقـــت مقابـــل الاســـتجابة الموضـــوعية فـــي البيئـــة الخارجية.
- مهارات إدارة الوقـــت.. احتيـــاج للمـــدير المعاصر لتحقيق الاستفادة القصوى مـــن الوقت في إنجاز الأعمال بكفاءة وفعاليـــة تتناسب مع سرعة الإنجاز دون زيـــادة أو نقص في الوقت المحدد لها.

## مهارات إدارة الوقت
## المحددات التعريفية

- مهارات إدارة الوقت.. في المستشفيات تتحقق نتائج كفاءتها بعقد الدورات التدريبية التنموية في مجالات المهارات الإدارية المختلفة ومنها المهارات الإدارية الشخصية التي تحكم الوقت في الأداء المهني.. والمهارات الإدارية النظامية والتنظيمية التي تحكم الوقت في العلاقات بين الإدارات الخدمية التنفيذية الطبية والإدارية والمهارات الإدارية الاجتماعية التي تحكم الوقت المناسب لتقديم الأدوار الخدمية للمستشفى في البيئة والمجتمع الخارجي.

## مهارات إدارة الوقت
## المحددات التعريفية

- مهارات إدارة الوقت.. في مستشفى الغد ترسخ شعار تقديم الخدمة المناسبة في الوقت المناسب بالسعر المناسب باستخدام المحددات الزمنية كمعايير للأداء والتقييم والربحية.. من أجل تحقيق أهداف المستشفى والاستمرارية في السوق التنافسي.
- مهارات إدارة الوقت.. في منظمات الأعمال تتحقق نتائج كفاءتها بعقد الدورات التدريبية التنموية في مجالات تنمية المهارات الإدارية الشخصية.. والمهارات الإدارية النظامية والتنظيمية.. والمهارات الإدارية المجتمعية.. ويحدد المحتوى التدريبي لهذه البرامج من مناهج الإدارة الحديثة في محددات السمات التفاعلية الإيجابية.. والمحددات التخطيطية التنفيذية الرقابية.. ومحددات مؤثرات العوامل البيئية الاجتماعية.. التي تشارك جميعها في كفاءة إدارة الوقت وإنجاز الأعمال بمستوى عالٍ من الجودة.

# مهارات إدارة الوقــت

# TIME MANAGEMENT SKILLS

## ■ اهميــة مهارات إدارة الوقت :

**Time Management Skills Importance**

تستمد أهمية قيمة الوقــت Time Value Importance في حياة البشر عمومًا كونه السبيل الوحيد لبلوغ الأهداف وتحقيق الغايات.. والوقــت هو أحد الموارد الطبيعية النــادرة التــي يجــب أن يحسن استغلالها إذا ما أراد الإنسان أن تكون لــه بصمة في مسيرة حياته الشخصية.. الوقت أغلــي شيء في الوجود لا يمكن إحلالــه أو شــراؤه أو استئجاره.. وهو مورد يجب استثماره في الحال من أجل الاستقبال.. وهو مورد بــدون مقابــل مــادي ومتاح للجميع استغلاله.. فالوقت استثمار محسوب يحقق مردود مستقبلي إذا ما وضع فــي الاعتبــار حسن الاستخدام فــي الوقــت الحــالي والنظــرة المستقبلية للاستفادة.. فالوقت ثالث ثلاثة في تقــدم الأمم وتأخرها.. الإنسان والعمل والوقت.

وقد يكون من الصعب للغاية تحديــد مفهــوم معين للوقت إذ قد يختلف إدراكات الناس له من فئة لأخرى أو من مجتمع لآخر.. ولكن علمــاء الإدارة أدركوا مفهوم الوقت أنه بصفة عامة يتمثــل فــي وجود علاقة منطقية لارتباط الأحداث أو الأنــشطة والتي قد يعبر عنها في صيغة الماضي أو الحاضر أو المستقبل.. ومن ثم يعتبر الوقت "وحدة قيــاس الإنجازات على مستوى الأفــراد أو الجماعــات أو المؤسسات أو الشعوب".. وتعرف إدارة الوقــت Time Administration بأنها "قــدرة الــشخص على استخدام وقت الوظيفة لإنجــاز المهــام فــي التوقيت المحدد لها".. كما قد تعرف بأنها "العمليــة المستمرة لتنفيذ وتحليل وتقييم المهام التــي يقــوم بها الفرد خلال فترة زمنية معينة بهــدف تعظــيم الوقت المتاح للوصول إلى الأهداف المحددة".

ولأهمية قيمة الوقت في العمــل الإداري Business Administration Time Value Importance فانه يتارجح مــا بــين المحــددات التعريفية "للاستخدام الأمثل للوقت" Optimal Time Use "وإهدار الوقــت" Time Waste.. فالاستخدام الأمثل للوقت يعني تحقيــق الاســتفادة القصوى في الوقت المتاح للعمــل دون تــسرع أو بطء في إنجاز العمل ودون تأجيــل لأداء العمــل.. إهدار الوقت يعرف بأنه عدم الاستفادة من الوقــت المتاح للعمل وبالتالي ينتج عنه سوء تقديم الخدمة وما يترتب عليه من آثار حيث يؤدي إلى ســلبيات كثيرة في أداء الأعمال تفوق ما هو متوقع والتــي قد تظهر في حينه أو تتراكم حتى تــصبح مــشكلة تصاعدية يصعب مواجهتها والبحث عن حلول لهــا وكلا التعريفين السابقين الاستخدام الأمثل وإهــدار الوقت إذا ما تم تفهم معانيهم وأثارهم يبعد بالإدارة عن وجود أي خلل مهامي أو ســوء إدارة الــذي يصاحبه في معظم الأحوال سوء نتيجة.

وتتمثل العلاقــات الإيجابيــة بــين إدارة الوقت والمهارات الإدارية للمدير المعاصــر Positive Relations Between Time Management Skills Management for the Modern Manager في العديد من الإيجابيــات.. وإن المحصلة الإيجابية للوقــت تتحقــق بمهــارة التفويض التي يمنحها المدير لــبعض مرؤوســيه لإنجاز بعض الأعمال وتفرغه للأعمــال الإداريــة الأساسية.. وإن تنظــيم وإدارة الوقــت الواجــب استخدامه في العناصر الرئيسية لإدارة الاجتماعات غاية في الأهمية ومؤشر قوي على نجاح الاجتماع وكفاءة المدير في إدارته.. وأن الاستخدام الأمثــل للوقت في مهارات الاتصال وإعداد التقارير واتخاذ القرار يوفر الكثير من الجهد لتوصــيل المعلومــة الإدارية الموضوعية المطلوب تنفيذها فــي وقــت مناسب.. وأن مهارات إدارة الوقــت هــي الــسند الأساسي لدعم مهارات التعامل مــع المرؤوســين وحثهم على استخدام تكنولوجيــا المعلومــات فــي الحفظ والاسترجاع وإعداد جهاز كفء منهم لأعمال السكرتارية المدربة والمرهلة ويساهم في ترشــيد وقت المدير.. وإجمالاً فإن الاستخدام الأمثل للوقت وعدم إهداره يضمن وصول الخدمة/المنتج المناسب في المكان المناسب في الوقت المناســب بالــسعر المناسب.

## ■ وظــائــف مهارات ادارة الوقت:

**Time Management Skills Functions**

تتحدد وظائف إدارة الوقت في أربعة عناصــر إدارية تتكامل مع بعضها وتتــصل بعــضها بــين الإنجاز الصحيح لإدارة الأعمال وتحقيق الاستخدام الأمثل للوقت.. وهذه الوظائف هي:

- الوظائف الشخصية – تخطيطية خدمية Personal Behavioral Functions (معيار إحكام تنظيم الأعمال) من خلال تحديـد زمـن للإنجازات والحرص على جدولة الأعمال زمنيا وعمل الخطط اللازمة لذلك (وظيفة خدمية).. فإن التخطيط نشاط مهم جدًا وإن كـل دقيقـة تستنفذ في أعمال التخطيط توفر ثلاث دقـائق عند التنفيذ.. لذا لابد من العمل الجاد المخطط له خلال اليوم وفي نفس الوقت يكـون هنـاك صورة تفصيلية عـن أعمـال اليـوم التـالي وصورة عامة عن أعمال الأسبوع القادم.
- الوظائف المؤسسية – سلطوية رقابيـة Organizational Behavioral Functions وتشمل (معيار تحديد قياس زمن الأداء) سواء الأداء الوظيفي أو الأداء الخدمي للمؤسسة أو تحديد مواعيد ثابتة لعناصـر السـيطرة مـن متابعة ورقابه وتقييم (وظيفة رقابية).. كما تشمل (تحديد معيار زمني في صنع القـرار).. وبالتالي اتخاذ القرار وإصداره وما يستتبع ذلك من إجراءات تنفيذ القـرار ومراقبـه التنفيـذ (وظيفة سلطوية).. كما تشمل أيضًا تحديـد مواعيد الانتهاء من المهام والأعمـال بـشكل عملي وواقعي.
- الوظائف المجتمعية – اقتصادية ماليـة Social Behavioral Functions (معيـار تكلفة الوقت).. وعلاقة ذلك بالإنجاز المتحقق في وقت العمل وتوضـيح أهميـة الاسـتثمار الأمثل للوقت (وظيفة اقتصادية).

## ■ مقومات مهارات إدارة الوقت:

**Time Management Skills Foundations**

**(الاستخدام الأمثل.. الحفاظ على الوقت)**

**Optimal use.. Time Maintain**

وهي العوامل التي تحقق إيجابيـات اسـتخدام الوقت "الاستخدام الأمثـل للوقـت" Optimal Time Use بمعنى التكافؤ بين الأوقـات وإنجـاز الأعمال.. لأن الأوقات محـدودة بينمـا الأعمـال الناجحة غير محددة.. وتتمثل في العوامل التالية:

- مقومات شخصية: الحفاظ على الوقـت مقابل حسن العلاقات في البيئة الداخلية:

**Time Maintaining Versus Internal Environment Well Relations**

وتتمثل إيجابيات الوقت المقابل للتصرف فـي وقت تعامل المدير مع المشكلة والتفكير في حلهـا Time-Problem-Realization - Solutions.. إذا ما حقق المدير توازنا في التعامل مع المشكلات اليومية بحيث لا تستغرق يومه الإداري ولا تطغـي على الأعمال الأخرى المطلوبة منه.. فإنه بـذلك لا يستغرق وقتا طويلا في التعـرف علـى جوانـب المشكلة أو البحث عن المتسبب وإنما يـصل إلـى الحلول السريعة للمشكلة وحسمها مبكـرا قبـل أن تتفاقم دون الدخول فـي الإجـراءات القانونيـة أو الإدارية المعقدة.

وينطبق مدلول الوقت المقابل للتصرف علـى كل ما هو جديد بالمستشفى من جهاز أو نظـام أو استقدام خبراء.. بتحقيق إيجابية الوقت المقابل لـه دون أن يطغي على وقت الاسـتخدام الفعلـي لأداء المهام في الوقت السابق تحديـده وبمـا لا يعطـل الإجراءات الإدارية أو الأعبـاء المهنيـة اليوميـة فتصبح عبئا على المدير .

- مقومات إدارية.. الحفاظ علـى الوقـت مقابل الإدارة الحديثة في المؤسسة.

**Time Maintaining Versus Organization Modern Management**

تتمثل إيجابيات الوقت القابل للاسـترخاء فـي وقت تقابل المدير مع نفـسه مـن أجـل الراحـة والاختلاء Time-Personal-Relaxation.. إذا ما خصص المدير المعاصر لنفسه فرصـه لاسـتخدام وقته المفضل بشكل فعال.. ويعمل على تجنب كثرة التعامل مع الهاتف.. أو كثـرة تـداول التعليمـات الإدارية أو النشرات الدورية.. وخاصة فـي تلـك الأوقات التي يحتاج فيها إلى الاسترخاء النـسبي.. فلا يسمح بالمقاطعات بأي صوره لفتـرات زمنيـة قصيرة أثناء اليوم فإنه من المؤكد يعـاود بعـدها نشاطه وحيويته الكاملة.

- مقومات اجتماعية.. الحفاظ على الوقت مقابل الاستجابة الموضوعية في البيئة الخارجية.

**Time Maintaining Versus Sustentative Response in External Environment**

وتتمثل إيجابيات الوقت المقابل للاستجابة فـي وقت تعامل المدير مع الآخـرين للحـصول علـى المعلومـات Time- People-Responses-Information إذا ما تحولت كل المقابلات التي تتم مع المدير والأفراد باختلاف أغراضهم إلى مقابلات هادفة.. يستفاد منها لـصالح العمـل مـن خـلال المناقشات الجادة والحصول على معلومات مفيـدة وآراء بناءه لصالح العمل.. فإن ذلك يحقق للمـدير إيجابية عالية في الاستفادة بالوقت.. كمـا يحقـق للطرف الآخر في المقابـل اسـتجابة موضـوعيه فوريه طالما هناك شعور متبادل بالإحساس الحقيقي لأهمية الوقت.

## ■ معوقـــات مـهارات ادارة الوقـت :

**Time Management Skills Short Comings**

**(سوء الاستخدام – إهدار الوقت)**

**Misuse – Time Wasting**

وهي العوامل التي ينتج عنها سلبيات استخدام الوقت "إهـدار الوقـت" Time Waste بمعنـى ضياعه دون تحقيق الاستفادة منه.. وانه بقدر مـا يهدر من الوقت بقدر ما تتـسم الإدارة بـالتخلف.. وتتمثل هذه العوامل في:

- **معوقات شخصية.. إهدار الوقت مقابـل سوء العلاقات في البيئة الداخلية:**

**Time Waste Versus Internal Environment Bad Communication**

وتتمثل معوقات البيئة الداخلية – بيئة العمـل في العوامل التالية:

- عدم التركيز أو التشتيت أثناء العمـل والـذي ينتج عن عوامل متعددة منها ترك مواقع العمل وتجمعات المرؤوسين غير المطلوبة عند مكتب المدير.. وكثرة التعامل مـع الهـاتف ولغيـر دواعي العمل.. والثرثرة في قـضايا متـشعبة ومسائل كثيرة لا تمت لموضوع العمـل بـأي صلة.
- استهلاك وقت المـدير فـي عـرض البريـد اليومي.. والذي يمثل سـيلاً لا ينقطـع مـن الأوراق الـواردة ذات الأشـكال المتباينـة والطبيعة المختلفة والأهمية غير المتـساوية.. وتتضمن هذه الأوراق الخطابات الواردة مـن داخل وخارج المؤسسة والنشرات والتقـارير والأوامـر الإداريـة والتعليمـات الـصادرة والشكاوى وغير ذلك .
- تأجيل بداية العمل الحقيقي إلى منتصف النهار بعد ممارسة بعض العادات غير المرغوبة مثل قراءة الجرائد والإفطـار وتبـادل المجـاملات والقيام ببعض المراسم الدينيـة الأمـر الـذي يضيع أفضل أوقات العمل حيوية ونشاطًا.

- **معوقات إدارية.. إهدار الوقـت مقابـل الإدارة الروتينية التقليدية في المؤسسة:**

**Time Waste Versus Organization Traditional Management**

وتتمثل معوقـات البيئـة الإداريـة الداخليـة والخارجية – بيئة العمل في:

- الجمود الفكري للمدير أو القيـادات الإداريـة المساعدة لـه فـي تطبيـق تخطـيط الوقـت والسيطرة على تنفيذ هذا التخطيط وقـد تظـن هذه القيادات أنها قادرة على إنجـاز الأعمـال منفردة دون الاستعانة بفرق عمل.. وأن لديها القدرات الإشرافية على كل صـغيره وكبيـرة بالمستشفى.
- عدم وضوح خطوط السلطة والمسئولية ممـا ينتج عنه إحتمالية القيام بأعمـال مكـررة أو غير مطلوبة أو تضارب فـي الاختـصاصات وازدواجية في الأداء.
- عدم القدرة على التنسيق بين أعبـاء العمـل الخـدمي والعمـل الإداري.. خاصـة فـي المؤسسات الخدمية حيث يتبـاين ازدواجيـة السلطة وتضارب تنفيذ المهام والأنشطة لكـل منها.. مما يعـوق تنفيـذ البـرامج الزمنيـة المحددة لإنجاز المهام والأنـشطة اليوميـة أو الشهرية أو السنوية.
- عدم الالتزام بالوقت المحدد لتنفيـذ البـرامج التدريبية المخطط لها.. وبالتالي ينعكس ذلـك على مستوى التدريب والآثار الـسلبية التـي تنتج عنه للمتدربين وللمؤسسة.

- **معوقات اجتماعية.. إهدار الوقت مقابل الاستجابة غير الموضوعية في البيئـة الخارجية.**

**Time Waste Versus Subjective Response in External Environment**

وتتمثل معوقات عوامل البيئة الخارجية – بيئة المجتمع المحيط في:

- نمط الحياة السريع في البيئة الخارجية يتطلب نمط خدمي ملتزم بالمعـايير الزمنيـة لتقـديم الخدمة.
- أنماط السلوك البشري السائدة فـي المجتمـع الخارجي تنعكس على طلباتهم التي قد تكـون غير مشروعة وفي أوقات غير مسموح بها.
- تعقيدات اللوائح والقوانين المحلية أو الإقليمية والتي تفرض روتينية العمل داخل المستـشفى وإلا تعرض مقدمي الخدمة للمساءلة.
- تكرار فرض الزيارات الجبرية من المـسئولين بالقيادات المحلية لأغـراض غيـر مرتبطـة بالعمل.
- مشاركة القيادات الإداريـة بالمستـشفى فـي العديد من الأنشطة غير المهنيـة بـالمجتمع الخارجي.
- كثره الحوادث وكثرة المشاكل الخارجيـة بمـا يتولد عنها من الانحدار السلوكي والمهني.

## إدارة الوقت والمدير المعاصر ومستشفى الغد:

**Time Skills Management and Contemporary Manager - Hospital Tomorrow**

### مهارات إدارة الوقت والمدير المعاصر:

**Time Skills Management and Contemporary Management**

المدير المعاصر لمعرفتـه إن الوقـت ثمـين والحرص عليه عظيم فهـو يعمـل علـى حسن استخدام الوقت وتحقيق الاستخدام الأمثـل للوقـت بمعني تحقيق الاستفادة القصوى في الوقت المتاح للعمل ويضع نصب عينيه للحفاظ على الوقت أثناء أداء الأعمال والاهتمام بالفاعلية أولا ثـم الكفـاءة لسرعة الإنجاز في الوقت المحدد.. وخاصـة وأن المدير المعاصر يدرك تمامًا وعن وعي كامل أهمية الارتبـاط بـين الوقـت وإنجـاز العمـل الحـالي والمستقبلي ويتفهم المسئولية الإدارية التـي تقـع عليه في حالة الإخلال بالبرامج الزمنيـة لتحقيـق الأهداف سواء كانت توقيتات إجمالية أو توقيتـات تفصيلية.. كما أنه يحـدد الأولويـات التـي تـتم بموجبها أداء المهام والأعمال الإدارية بداية مـن الأهم فالمهم فهو يعـرف أن وقـت العمـل نـادر ومحدود.

### مهارات إدارة الوقت ومستشفى الغد:

**Time Skills Management and Hospital Tomorrow**

مستشفى الغد كمؤسسة خدمية تهتم بمعامـل الوقت.. خاصة وأن المستفيدين من الخدمة وهـم المرضى يتدخل عامل الوقت تـدخلا مباشـرا فـي تحديد الوقت المناسب لظهور النتيجـة عـن الأداء الذي يتم لهم.. وكـل الإدارات الخدميـة الطبيـة بالمستشفى تعلن في أهدافها تقديم الخدمة المناسبة في الوقت المناسب وبالسعر المناسب ..هذا يعنـي التزام المستشفى بمعايير الوقت كمحدد للخدمـة.. ومحدد للربحية.. ومحدد لتقييم الأداء.. إن الحرص على الاستخدام الأمثل للوقت وتجنب ضياع الوقـت في المستشفى معاملين مهمـين لتحقيـق أهـداف المستشفى والحفاظ على استمراريتها وبقائها فـي السوق التنافسي لأنها تختلف عـن غيرهـا مـن المؤسسات الخدمية بأن خـدماتها لا يقبـل فيهـا التأخير غير المقصود أو التبكير والإسراع المقصود في تقديم الخدمات لأن ذلك يرتبط بحياة مستخدمي الخدمة أو المستفيدين منها .

## تنمية مهارات ادارة الوقت في منظمات الأعمال

**Time Management Skills Development**

### البرامج التدريبية التنموية

**Development Training Programs**

وتعني مهارات كفاءة إدارة الوقـت التـدريب على البرامج التدريبية الفرديـة والجماعيـة فـي مواقع الأعمـال التنفيذيـة والمحـددة بالعناصـر التدريبية التالية:

- إدارة الوقت وتنمية المهـارات الإداريـة الشخصية.. الاستثمار الأمثـل للوقـت – محددات السمات التفاعلية الإيجابية.
- إدارة الوقت وتنمية المهـارات الإداريـة النظامية والتنظيمية.. الاستثمار الأمثـل للوقت – المحددات التخطيطية التنفيذيـة الرقابية.
- إدارة الوقت وتنمية المهـارات الإداريـة المجتمعية.. الاستثمار الأمثـل للوقـت – محددات العوامل البيئية الاجتماعية.

## إدارة الوقت..تنمية المهارات الإدارية الشخصية:

**Time Management and Personal Administrative Skills Development**

### الاستثمار الأمثـل للوقـت – محـددات السمات التفاعلية الإيجابية

**Optimal Time Use - Positive Interaction Determinants**

تحدد السمات التفاعلية الإيجابية للوقـت فـي الـشخص الحـريص علـى الوقـت واسـتثماره واستخدامه الاستخدام الأمثل فينعكس ذلـك علـى سلوكه في إنجاز مهامه وأنشطته فـي التوقيتـات المحددة والمناسبة للإمكانيات المتاحـة وقـدرات المستفيدين من الخدمات.. ومـن هـذه الـسمات التفاعلية الإيجابية المعرفة التامة بالحقائق الإدارية عن الوقت وتطبيقاتها العملية ومنها:

- الوقت مورد محـدد Time Definite Resource فأنـه مـن الممكـن طلـب الموافقة على زيادة المخصصات الماليـة لإدارة خدمية تنفيذية طبية أو إداريـة إلا أنه يصعب أن تطلـب زيـادة فـي عـدد ساعات اليوم عن ٢٤ ساعة.
- الوقت لا يمكن تعويضه Time Can Not be Compensated قـد يمكـن تعويض الأشخاص الذي يتركون العمـل..

كما يمكن استبدال الحاسب الشخصي القديم بآخر حديث إلا أنه يستحيل تعويض ما فاتك من وقت فكل دقيقة تذهب لن تعود أبدًا.

- **الوقت ملكية متساوية لكل الناس Time Equal Ownership for All People** الوقت الذي يمتلكه مدير المستشفى هو ذات الوقت الذي يمتلكه فريق مكافحة العدوى أو حتى وزير الصحة أو رئيس الدولة فالجميع لا يمتلكون سوى ٢٤ ساعة في اليوم و١٦٨ ساعة في الأسبوع و٨٧٦٠ ساعة في السنة والفارق الوحيد بينهم هو كيف يستغل كل فرد منهم الوقت المتاح له.
- **الوقت غير قابل للاسترجاع Time is Irretrievable** إن الوقت الذي يمر يصعب بل يستحيل استرجاعه فالوقت لا ينتظر الإنسان حتى يستخدمه.. وبالتالي فإن بدائل التعامل مع الوقت هي أن تدعه يمر دون استخدام أو تحاول استخدام كل دقيقه منه.
- **الوقت لا يمكن تجميعه أو تخزينه - Time Can Not be Collected or Stored**.. فالفرد لا يمكنه تخزين الوقت الذي لا يستخدمه على مستوى اليوم أو الأسبوع أو الشهر إلى يوم أو أسبوع أو شهر آخر.. وهو يعني أن الوقت لا يدخر بل يستنفذ أول بأول.
- **الوقت لا يستأجر ولا يشترى Time Can Not Rent or Buy** فالإنسان أو المنظمات لا تستطيع أن تشتري أوقات الآخرين.. فلا يستطيع أي شخص أن يمد في عمره على حساب النقص في أعمار آخرين.
- **الوقت لا يوصي به ولا يورث..** فالإنسان لا يمكن أن يوصي ببعض من وقته لأحد محبيه كما لا يمكن أن يرث الوارث وقتًا يستفيد به أو يستغله عن وارثه.

### ■ إدارة الوقت تنمية للمهارات الإدارية النظامية والتنظيمية:

**Time Management and Organizational System Administrative Skills Development**

### الاستثمار الأمثل للوقت - المحددات التخطيطية التنفيذية الرقابية

**Optimal Time Use - Planning Executive and Control Determinants**

إن ارتباط المحددات الإدارية التخطيطية والتنفيذية والرقابية مقابل الوقت والجدية في الالتزام بهذا الارتباط من قبل إدارة المؤسسة وقيادتها والعاملين بها والمستفيدين منها.. إنما يكون صورة ومؤشر واضح عن نجاح المؤسسة في تقديم خدماتها أو إنتاجها وفي تحقيق أهدافها.. ومن الأمثلة التطبيقية عن هذه الارتباطات ما يتعلق بالوظائف الإدارية والوظائف البشرية والوظائف التدريبية ومنها:

- **التخطيط الجيد Proper Planning** للأعمال وضبط جداول الأعمال مع ترك مساحة خاصة للأعمال الطارئة فإن كل دقيقة تستنفذ في أعمال التخطيط توفر ثلاثة دقائق في أعمال التنفيذ.
- **تحديد الأولويات Priorities Determinants** في الإنجاز اليومي وتحديد قائمه بأهداف كل عمل.
- **تحسين أساليب الاتصال Communication Styles** داخل أو خارج المؤسسة أو المنظمة خاصة واستخدام الهاتف الاستخدام الصحيح بالتعاون مع مدير المكتب أو السكرتارية
- **تنمية المهارات السلوكية Behavioral Skills Development** في التعامل مع الآخرين من أجل كسب الوقت.. والتعرف على طبيعة الأنماط البشرية تقلل الاحتكاك المباشر.
- **التفويض السليم من السلطة Proper Authority Delegation** والمقبول من المرؤوسين والحذر من التفويض العكسي لمن هم ليسوا على مستوى التفويض والمسئولية
- **تنميه الخبرات الإداريه Administrative Experience Development** على اكتساب الإحساس الحقيقي بأهمية الوقت وذلك من خلال تحديد مواعيد بداية وانتهاء المهام والأعمال بشكل علمي ووافي والتمسك بذلك.. والالتزام بقواعد حسن إدارة الاجتماعات والبعد عن مواجهه تقابل المتضادات.
- **سرعة الإنجاز Quick Achievement** المقترن بإتقان العمل فالسرعة ملكه قابله للنمو وتساير التقدم التكنولوجي لأن الوقت قصير والأعباء كثيرة (السرعة وليس التسرع في الإنجاز).

إدارة الوقت تنمية المهارات الإدارية المجتمعية:

**Social Administrative Time Skills Development**

**الاستثمار الأمثل للوقت – محددات العوامل البيئية الاجتماعية:**

**Optimal Time Use – Social Environmental Factors Determinants**

إن مؤثرات العوامل البيئية الاجتماعية علـى الوقت تبدو واضحة في ارتباط هذه العوامل بإنجاز الأعمال في التوقيتات المناسبة تكيفًا مع الظـروف البيئية والمجتمعية المستقرة أو الطارئــة.. وذلــك بالمعرفة عن الحقائق الإدارية عن البيئة والمجتمع وتطبيقاتها العملية ومنها:

- العوامـــــــل الديموجرافيـــــــة Demographic Factors حيث تختلــف أولويات توزيع الوقت وأساليب اســتغلاله وفقًا للنوع أو السن أو الحالة الاجتماعية.
- العوامــل البيئيــة Environmental Factors حيث يــؤثر المنــاخ ووســائل الاتصال وجودة البيئــة الأساســية علــى معدلات تخصيص الوقت بــين الأنــشطة اليومية المختلفة.
- العوامــل الاقتــصادية Economic Factors بصفة عامة كلما زاد الدخل زاد الوقت المنفق على الترفيه وكلما انخفض الدخل زاد الوقت المنفق على العمل.
- العوامل الثقافيــة Cultural Factors كلما زاد المستوى التعليمي للفــرد كلمــا زادت الحساسية للوقت والحــرص علــى استغلاله والعكس صحيح.
- العوامل الاجتماعية Social Factors بوجه عام كلما زاد حجم الأسرة والميــل لتنمية الروابط الاجتماعيــة كلمــا زادت مساحة الوقت المخصص لهذه النوعيــة من الأنشطة والذي قد يكون على حــساب الوقت المخصص للعمل أو نوعية الجهــد المبذول فيه.

المنظور التطبيقي
تنمية مهارات إدارة الوقت في المستشفى

**Administrative Time Skills Development in Hospitals**
**Applied Perspective**

الوقت عامل حسم في المعاملات والتعــاملات داخل المستشفى.. وحسن إدارة الوقت عامل صريح في نجاح المستشفى والإقبــال علــى خــدماتها.. والاستخدام الأمثل للوقت عامــل جــذب لمقــدمي الخدمات والمستفيدين منها للبحــث عــن معــاني الصحة والسلامة والرفاه.

ويعني تطبيق هذه المجــالات الــسلوكية فــي المستشفى تطبيق المواثيــق الــسلوكية وأســس مزاولة المهنة الطبية من القوى العاملة الــصحية بالمستشفى من أجل رفع كفاءة المهــارات الطبيــة المهنية والفنية والإدارية.

ويأخذ المنظور التطبيقي في تنميــة مهــارات إدارة الوقت في المستشفيات بــالبرامج التدريبيــة التنموية حول تحقيق الاستخدام الأمثل للوقت فــي مجــالات **تنمية المهارات السلوكية الشخصية والإداريــــة والاجتماعيــــة Personal Administrative and Social Time Skills in Hospitals** من خلال البرامج التدريبية والأساليب التدريبية على النحو التالي:

- **تنمية المهارات الشخصية في التعامل مع الوقت: Personal Administrative Time Skills in Hospitals**.. في تحقيــق الأهــداف العلاجية والوقائية للمستشفى من خلال:
  - تنظيم توقيتــات العمــل للقــوى العاملــة الصحية.
  - تنظيم توقيتات طلب الخــدمات والإعــداد والاستعداد.
  - تنظيم توقيتات إجراءات تقديم الخــدمات والانتهاء منها وإعادة طلبها.
  - تنظيم توقيتات اللقاءات المهنية /الطبيــة في اللجان المختلفة.
- **تنمية المهارات الإدارية في الاستفادة من الوقت: Administrative Time Skills in Hospitals** فــي تحقيــق الأهــداف الإداريــة التدريبية البحثية للمستشفى من خلال:
  - تنظــيم توقيتــات الإجــراءات الإداريــة بالمستشفى.
  - تنظيم توقيتات تقديم الخــدمات الإداريــة بالمستشفى.
  - تنظيم توقيتات زيادة روابط العلاقات بــين الإدارات الخدمية التنفيذية الطبية الإدارية.
  - تنظــيم توقيتــات الاجتماعــات الدوريــة والطارئة.
  - تنظيم توقيتات أعمال المدير/ القائد مــن خلال السكرتارية.
  - تنظيم توقيتات إعداد واســتيفاء وحفــظ السجلات الطبية والإدارية.

- تنمية المهارات الاجتماعية في تنظيم الوقت: Social Administrative Time Skills in Hospitals.. في تحقيق الأهداف البيئية والاجتماعية للمستشفى من خلال:
  - تنظيم توقيتات الخدمات التي تقدمها المستشفى للمجتمع الخارجي .
  - تنظيم توقيتات مشاركة الهيئات الخارجية في أعمال المستشفى.
  - تنظيم توقيتات الاختيار للمناخ المناسب لتقديم الخدمات الخارجية.
  - تنظيم توقيتات تقديم الخدمات الاجتماعية للمرضي وأسرهم وذويهم.
  - تنظيم توقيتات العلاقات الاجتماعية بين الإدارة والعاملين والجمهور الخارجي.

دعم القيادات في القدرة على الالتزام السلوكي.. في بناء مجال أخلاقي، يخفف من التوتر وضغوط العمل، ويوفر مناخًا صحيًا إيجابيًا للعمل.

# المدخل الثامن والخمسون

# مهارات إدارة الاتصالات

# COMMUNICATION MANAGEMENT SKILLS

**مهارات إدارة الاتصالات**
**المحتوى العلمي**

- أهمية مهارات إدارة الاتصالات:
  - عمليات – شخصية.. إدارية.. ذهنية.. سلوكية.. ديناميكية.
- وظائف مهارات إدارة الاتصالات:
  - الوظائف الشخصية.. التفاهم والتقارب.
  - الوظائف المؤسسية.. فاعلية الإنجاز.
  - الوظائف المجتمعية.. الإعلام الجماعي.
- مقومات مهارات إدارة الاتصالات:
  - الاتصال الفعال
    ( شخصية – إدارية – اجتماعية)
- معوقات مهارات إدارة الاتصالات:
  - الاتصال غير الفعال
    ( شخصية – إدارية – اجتماعية)
- المدير المعاصر ومستشفى الغد.. مهارات إدارة الاتصالات:
  - المنظور التطبيقي.. تنمية مهارات إدارة الاتصالات.. في منظمات الأعمال.. البرامج التدريبية التنموية.. تنمية المهارات الشخصية السلوكية.. المهارات الإدارية النظامية التنظيمية.. المهارات الإدارية المجتمعية.
  - المنظور التطبيقي.. تنمية مهارات إدارة الاتصالات في المستشفى.. البرامج التدريبية التنموية.. تنمية المهارات الاتصالية.. الشخصية.. الإدارية.. الاجتماعية.

**مهارات إدارة الاتصال**
**المحددات التعريفية**

- مهارات إدارة الاتصالات.. تفاعل إيجابي بين طرفين من خلال عدة عمليات إجرائية.. عمليات شخصية ذهنية.. عمليات إدارية ديناميكية.. عمليات سلوكية تطبيقية.. تحقق المشاركة والتواصل والتشاور في صنع واتخاذ القرار وتنفيذه ورقابته.
- مهارات إدارة الاتصالات.. تتجه نحو تحقيق أهداف المؤسسة أو المنظمة من خلال الوظائف الشخصية بالتفاهم والتقارب والوظائف الإدارية بفاعلية إنجاز الأعمال والوظائف الإجتماعية بالإعلام الجماعي.
- مهارات إدارة الاتصالات.. تأخذ بالجانب الإيجابي في الاتصال الفعال أو تأخذ بالجانب السلبي في الاتصال غير الفعال نتيجة تفاعل المقومات والمعوقات في ثلاثة محددات شخصية (المرسل) إدارية (محتوى الرسالة) واجتماعية (المستقبل والظروف المحيطة).
- مهارات إدارة الاتصالات.. احتياج للمدير المعاصر يعتمد عليها في نجاح جزء كبير من أعماله.. إذا ما استخدمت الاتصالات في موقعها الصحيح وبالأسلوب الصحيح بينه وبين الرئاسة الأعلى والمرؤوسين والقيادات المجتمعية المحلية والمؤسسات المنافسة.
- مهارات إدارة الاتصالات.. في مستشفى الغد يعتمد عليها في أداء خدماتها بنجاح وتميز وجودة بإيجابيات الاتصالات بين الإدارات الخدمية التنفيذية الطبية والإدارية.
- مهارات إدارة الاتصالات.. في منظمات الأعمال تتحقق نتائج كفاءتها بعقد الدورات التدريبية التنموية في مجالات تنمية المهارات الإدارية الشخصية والمهارات الإدارية المجتمعية.. ويحدد المحتوى التدريبي لهذه البرامج في ثلاثة مستويات.. تنمية المهارات الاتصالية السلوكية.. وأساليب الأداء.. ومخاطبة المجموعات.
- مهارات إدارة الاتصالات ..في المستشفيات تتحقق كفاءتها بعقد الدورات التدريبية التنموية في مجالات المهارات الإدارية الاتصالية الشخصية في تحقيق الأهداف العلاجية والوقائية والمهارات الإدارية الاتصالية النظامية والتنظيمية في تحقيق الأهداف البحثية والتدريبية والمهارات الإدارية الاتصالية المجتمعية في تحقيق الأهداف البيئية والمجتمعية.

# مهارات إدارة الاتصالات

# COMMUNICATION MANAGEMENT SKILLS

## ■ أهمية مهارات إدارة الاتصالات:

**Communication Management Importance**

الاتـــصالات تعنـــي المـــشاركة والتواصـــل.. والاتصال من الوصل الذي يؤدي إلى حدوث تفاعل بين طرفين.. وهـــو فـــي المقـــام الأول "عمليـــة شخصية" Personal Factor لأن طرفيها أفراد.. طرف مرسل وطرف مستقبل.. فهي عملية مزدوجة فالمرسل يصبح مستقبل والمستقبل يصبح مرســلا وقد يكون أي منهما أكثر من فـــرد أو أكثـــر مـــن مجموعة.. وهو في المقام الثاني "عملية إدارية" Administrative Factor لأنه لا يتم التعامل بين طرفين إلا من خلال وسيلة ينظمها ويحكمها قواعد إدارية.. وفي المقام الثالث هـــو "عمليه ذهنيـــة" Mental Factor تـــستوعب أفكـــار ومعلومـــات وتتفهما وتحولها إلى نتائج وقرارات وفي المقـــام الرابع هـــي "عمليـــة ســـلوكية" Behavioral Factor لا تنجح إلا بالصدق والمصداقية والتبـــادل والمشاركة والتجاوب وقـــوه الملاحظـــة والـــسمع والاستماع.. وفي المقام الخامس فهـــو "عمليـــة ديناميكية" Dynamic Factor من خلال شـــبكة كهروميكرونية لكافة المؤســـسات تمثـــل الجهـــاز العصبي والحسي بالإنسان.

وتندمج كل هذه المهارات فيما يطلـــق عليـــه "الاتـــــــــــصال الإداري" Administrative Communication المحقـــق للاتـــصال الرأســـي والأفقي بين أطراف العملية الإدارية في المؤســـسة أو المنظمـــة بـــين الأفـــراد والجماعـــات والـــنظم والإجراءات.. هذا ويعتمد الاتـــصال الإداري علـــى مكون إداري مهم وهـــو إدارة نظم المعلومـــات Information System Management وهـــي ركيزة نجاح الاتصالات وأداء وظائفهـــا بكفـــاءة.. خاصة في توافر القائمين على العملية الاتصالية.. القدر الكافي من المعلومات دون زيادة أو نقـــص.. المعلومات المهمة التـــي تبـــين وجهـــة أطـــراف الاتصال.. المعلومات الواضحة الـــسهلة البـــسيطة التي لا تحتمل اللبس.. المعلومات الجديدة الجـــادة المنضبطة التي تستخدم وتعلن في التوقيت السليم.. المعلومات الصادقة غير المنحازة فـــي كـــل مـــرة مصدر الثقة المتبادلـــة.. المعلومـــات المـــستخدمة للأساليب والوسائل التكنولوجية الحديثـــة لـــسهولة نقلها وحفظها والرجوع إليها.

وتتضح أهمية الاتصالات في التعـــرف علـــى الفرق ما بين الإنصات Lessening أو الاستماع Hearing.. لأن الإنصات هو فقط تمييز مخـــارج الصوت والتعرف على الكلمات.. بينما الاستماع هو يمتد إلى تفهم معاني ما يسمع والاهتمام بما يقـــال في محاولات تفسيره وتأويله والعمل به وتذكره.

## ■ وظائف مهارات إدارة الاتصالات:

**Communication Management Functions**

تخدم الاتصالات مجالات عديدة وتقدم وظـــائف كثيرة تعتمد على توسيع دوائـــر المعـــارف بـــين المسئولين ومتخذي القرار وذلك لتيسير الأعمـــال وبقدرة أكثر وكفاءة أكمل وسرعة أعلى.. وتـــرتبط هذه الوظائف بأهميـــة الاتـــصالات كعنـــصر إداري حاكم.. ومن أهمها:

- الوظائف الاتصالية الشخـــصية (فاعليـــة التفـــــــاهم والتقـــــــارب) Personal Communication Functions.. بـــــين الإدارات الخدمية التنفيذيـــة بعـــضها وبعـــض التقارب والتودد.. بين أطراف الاتصال خاصة في الاتصال الموضوعي الـــذي يهـــدف إلـــى تحقيق نتائج إيجابية.. ومنها التعـــرف علـــى اتجاهات الأفراد ومشاعرهم ورد فعلهم نحـــو سياسات المنشأة/المنظمة.. ونقل المعلومـــات والأفكار والتأثير في سلوك الأفراد.

- الوظائف الاتصالية المؤسسية ( فاعليـة نطـــــاق الإنجــــــاز) Organizational Communication Functions.. بالاتــصال بديلا للانتقال من موقع عمل إلى موقع آخــر.. ويفيــد فــي تعريــف العــاملين بــسياسات المنشأة/المنظمة.. إلمـام العــاملين بأسـباب التصرفات والقرارات التي تصدر مــن الإدارة العليا.
- الوظائف الاتصالية المجتمعية ( فاعليـة الإعلام الجماعي) Social Communication Functions.. باستخدام الأساليب الحديثة مثل مناظرات الحاسبات والفيديو والتي تخدم كثيرا من الموضوعات بلقــاء أكثــر مــن طــرف للمشاركة.. وتفيد في وضوح الرسالة وإدراكها مجتمعيًا وتفسير وشرح الأهــداف والتعريــف بالمنشأة /المنظمة وسياساتها والخدمات التــي تقدمها.

## ■ مقومات مهارات ادارة الاتصالات :

**Communication Management Foundations**

**(الاتصال الفعال)**

**Effective Communication**

وهي تلك الأعمال التي تحقق إيجابيات عمليات الاتصال والتي ترتبط بأهمية الاتصالات ومنها:

- مقومات شخصية.. المرســل Personal Communication Foundations - Sender التفاعل الإيجابي بين طرفي الاتــصال وأخــذ فترات انتقالية بين أحاديثهم للاستماع الجيــد إلى كلامهم والاستجابة للاستفهامات المتعددة.. استخدام وسيلة الاتصال المناســبة للأطــراف والتي يمكن أن توفرها المؤسسة.. والاتــصال المباشر والشخصي من أقوى أنواع الاتــصال تحقيقا للأهداف.
- مقومات إداريــة.. محتــوى الرســالة Administrative Communication Foundations .. Message Content والتركيز على وضوح المعنى واكتماله لطرفي الاتصال.. والالتزام ببساطه التكويد أو التشفير التي تتناسب وظروف العمل .
- مقومات اجتماعية.. المستقبل والظروف المحيطـــــة Social Communication Foundations – Receiver and Community Circumstances .. الــربط بين نقل المعلومات والتفاهم المشترك قبــل رد الفعل المباشر.. والتركيز أثناء عملية الاتصال والتفرغ لها دون مداخلات حتى إتمامها علــى الوجه الأكمل.

## ■ معوقات مهارات ادارة الاتصالات :

**Communication Management Shortcomings**

**(الاتصال غير الفعال)**

**Non effective Communication**

وهي تلك الأعمال التي ينتج عنهــا ســلبيات عمليات الاتصالات والتي ترتبط بأهمية الاتــصالات ومنها:

- معوقات شخصية.. المرســل Personal Communication Shortcomings - Sender استخدام طرف ثالث كوسيط شخصي في الاتصال بين طرفين متعــارفين.. وتعــدد عمليات الاتصال وتعدد جهات الاتصال في وقت واحد.. وسوء الإدراك وسوء التقدير والتحيز لرأي معين وانخفاض درجة الحساسية لإرجاع الأثر (رد الفعل)
- معوقات إداريــة.. محتــوى الرســالة Administrative Communication Shortcomings Message Content الاختصار أو التطويل الممــل فــي محتويــات عمليات الاتصال.. واستخدام ألفاظ أو كلمــات لها أكثر من معنى أو تعطي مدلولاً لشيء ما.. والتباعد الاجتماعي بين المرسل والمستقبل.
- معوقات اجتماعية.. المستقبل والظروف المحيطـــــة Social Communication Shortcomings – Receiver and Community Circumstances كثـــــرة المقاطعــة أثنــاء الاتــصال بالأســئلة غيــر

المحوريـــة.. والاســـتقبال الخــاطئ لمفهـــوم الاتــصال والتمــسك بـــالرأي الـــوارد فـــي الاستجابة.. الاتصالات التـــي لا داعـــي لهـــا للأعضاء أو الجماعات المشبوهة لتصرفاتهم.

## ادارة الاتصالات.. المدير المعاصر ومستشفى الغد:

**Communication Skills Management and Contemporary Manager - Hospital Tomorrow**

## مهـــارات إدارة الاتـــصالات والمـــدير المعاصر :

**Communication Skills Management And Contemporary Management**

يعتمد المدير المعاصر على الاتصالات بوسائلها المختلفة لإنجاز جزء كبير مـــن أعمالـــه.. منهـــا عمليـــات المـــسح الميـــداني ومنهـــا المقـــابلات الشخصية.. ومنها تجميع البيانات مـــن مـــصادرها بالإدارات الخدميـــة.. والاتـــصال مـــع المنظمـــات المماثلة والمنظمات الأعلى الرئاســـية وغيرهـــا.. ومن أهم أسس نجاح المدير المعاصر في الاتـــصال بين القيادة والمرؤوسين الاســـتماع للآخـــرين لأن أرائهم قد تساهم في تحسين وضع العمل لأنهم على دراية كبيرة بالأمور الصغيرة أو الداخلية التي قد لا تدركها القيادة بينما هم يطمونها لأنها من تفاصيل حياتهم العملية اليومية.. والاتـــصال مـــن خـــلال الاستماع الحسن ليس مضيعة للوقـــت أو انـــشغالا بامور جزئية قد لا تبدو مهمة أو أنه كياســـة فـــي اكتساب الآخرين.. حتى ولو كان هناك بعضا ممـــا يقال إن الاتصال في بعض الأحيان يأخذ بعضًا مـــن الهامشيات ويأخذ من الوقت إلا أن مـــردوده كثيـــر للمدير المعاصر وبالتالي للمرؤوسين والمؤسسة.. بما يغطي على هذه المقـــولات.. إذا مـــا اســـتخدم الاتصال في موقعه الصحيح الاستخدام الصحيح .

ولذلك أصبح اكتساب هذه المهارات يساهم في تكـــوين مستمع إيجابي.. مستمع فعـــال.. أو مـــستمع مـــؤثر.. Positive – Effective Influential Listener وهي من أهـــم مهـــارات المدير المعاصر.. كما أن المدير المعاصر من أسس نجاحه في الاتصال (الشرح) بمعني اختيار الألفـــاظ لمناسب لتوصيل الرسالة في أدق صـــورة وكـــذلك (المناقـــشة) بالاقتراحـــات والآراء والنقـــد البنـــاء الموضوعي وأيضًا الاستجابة إلى المقترحات التـــي تسعي إلى إنجاز العمل في أدق صـــورة وأســـرع وقت.

## مهارات إدارة الاتـــصالات ومستـــشفى الغد:

**Communication Skills Management And Hospital Tomorrow**

يعتمد نجاح مستشفى الغد في أداء الخـــدمات التي تقدمها على نجاح وظيفة الاتصالات داخل كل أنظمتها وخدماتها سواء الطبية أو الإدارية.. وتمثل الاتصالات في كل الخدمات التنفيذيـــة بالمستـــشفى المحور الرأسي وهو المحـــور الأساســـي والـــذي يضمن نجاح الخدمة أو ســـرعة أدائهـــا بالـــشكل المطلوب.. كما أنها أيضا تلعب دورًا في المحـــور الأفقي والذي يمثل التعاون والتكامل الخدمي بـــين الإدارات الخدمية التنفيذية وهو أمر استحالة نجاحه إلا من خلال نظم اتصالات جيدة وفعالة.. كمـــا أن الاتصالات في مستشفى الغد ترتبط ارتبـــاط وثيـــق بالمجتمعات الخارجية حيث هي المكـــان المناســـب لتقديم الخدمات وفقًا للاحتياجـــات المـــأخوذة مـــن عوامل السكان والبيئة والمؤسسات الأخـــرى فـــي دعم الاتصالات الخدميـــة المجتمعيـــة للمستـــشفى والعاملين بها والمستفيدين من خدماتها والقـــائمين عليها في ارتباط تكامل خدمي يتحقق بالاتـــصالات الفعالة.

## تنمية مهارات إدارة الاتصالات في منظمات الأعمـــال

**Communication Management Skills Development**

**(البرامج التدريبية التنموية)**

**Development Training Programs**

وتعني كفـــاءة الاتـــصال وتحقيـــق الوظـــائف المطلوبة للاتصالات من خلال البـــرامج التدريبيـــة

التنموية التي تتضمن العناصر التدريبية التخطيطية والتنفيذية لمهارات الاتصال والتي تحدد برامجها في ثلاثة محاور رئيسية هي:

- إدارة الاتصال وتنمية المهارات الإدارية الشخصية السلوكية.
- إدارة الاتصال وتنمية المهارات الإدارية النظامية والتنظيمية.
- إدارة الاتصال والمهارات الإدارية المجتمعية.

## ادارة الاتصال .. تنمية المهارات الادارية الشخصية

**Communication Management and Personal Administrative Skills Development**

- **تنمية مهارات الاتصالات الشخصية..السلوكية:**

**Personal Communication Behavioral Skills Development**

تنمية المهارات التنموية الشخصية للاتصالات.. ويشمل ذلك البرامج التدريبية التي تصل بالمدربين والمتدربين في نهاية البرامج إلى:

- تفعيل كافه الحواس أثناء الاتصال والبعد عن المؤثرات الشخصية.
- توافق الأفعال مع الكلمات فالأفعال صوتها أعلى من الكلمات.
- الاهتمام بالتفاعل مع الآخرين بحيث يضع الشخص نفسه مكان غيره فيصبح على علم بميول واتجاهات واحتياجات الشخص الآخر.
- التعود على استخدام العين وتعبيرات الوجه في الاتصالات.
- مراجعة مضمون الاتصال وتفهمه وإعادة صياغته بأسلوب علمي يساعد على حفظه والرد الصحيح .
- اتباع أساليب العمل على إزاله أسباب التشتيت أو التشويش أثناء عمليه الاتصال .

## ادارة الاتصال .. تنمية المهارات الادارية النظامية والتنظيمية:

**Communication Management and Organizational System Administrative Skills Development**

- **تنمية مهارات الاتصالات الإدارية .. أساليب العمل:**

**Administrative Communication Procedures Effectiveness**

تنمية المهارات التنموية الإدارية للاتصالات.. ويشمل ذلك البرامج التدريبية التي تصل بالإدارة والعاملين في نهاية البرامج إلى:

- التأكيد على وجوبية عمليات الاتصال وتقريرها والعمل على نجاحها بالمؤسسة.
- استخدام وسائل متعددة للاتصالات.
- تنميه الخبرات الاتصالية على كل المستويات خاصة في التعامل مع التجهيزات الحديثة والوسائل العلمية المتقدمة.
- تقييم السلم الوظيفي بهيكل العاملين من أجل التأكد من أنه قد تم توصيل الرسالة بسهوله وإنسانية.
- تنمية الارتقاء بالاتصال وجها لوجه في إطار سلوكي قيمي.

## ادارة الاتصال .. تنمية المهارات الادارية المجتمعية

**Social Administrative Communicational Skills Development**

- **تنمية مهارات الاتصالات المجتمعية.. مخاطبة المجموعات:**

**Social Communication Mass Contact Effectiveness**

تنمية المهارات التنموية المجتمعية للاتصالات.. ويشمل ذلك البرامج التدريبية التي تصل بالمجموعات داخل وخارج المؤسسة في نهاية البرامج إلى:

- ممارسة الاستماع الجيد والإيجابي مع الآخرين.. وحسن الاستماع خير وسيلة لنجاح عملية الاتصال والمزيد من الإيضاح لا يعيب .
- تشجيع العاملين على التغذية المرتدة من أجل إبقاء فترات الاتصال المتبادلة المفتوحة.
- مهارة الاتصال بالمجموعات في العرض الجيد والخطاب المشوق والإلقاء الجيد والكلمات السهلة المفهومة المتزنة السليمة الجذابة .
- تجنب المؤثرات الشخصية مثل التعنت والمجادلة والتبرم أو إظهار القلق .
- ترشيد سلوك العاملين في مجال الاتصال وتوعيتهم المستمرة .

## المنظور التطبيقي
## تنمية مهارات ادارة الاتصالات في المستشفى

**Administrative Communication Skills Development in Hospitals Applied Perspective**

تنمية المهارات التي تدعم الاتصالات الطبية الإدارية والمهنية والفنية Medical Communications على كل المستويات الإدارية وبين وظائف القوى العاملة الصحية المعنية بتقديم الخدمات بالمستشفيات.. وتعد هذه المهارات من أهم المهارات الإدارية التي تلزم المستشفيات كونها تتعلق بتقديم الخدمة الصحية الطبية لمن يحتاجها في الوقت المناسب والمكان المناسب والسعر المناسب بالجودة المناسبة.. وإن ضعف أو فشل أو عدم فاعلية هذه الاتصالات الطبية حتمًا له مردود سيء على المستفيدين ومقدمي الخدمات وسمعة المستشفى في السوق التنافسي لهذه الأهمية فإن عمليات الاتصالات الطبية في المستشفيات تأخذ جانب كبير من الاهتمام في إعداد الدورات التدريبية التنموية من حيث:

- تنمية المهارات الشخصية.. إدارة الاتصالات.
- تنمية المهارات الإدارية.. إدارة الاتصالات.
- تنمية المهارات الاجتماعية.. إدارة الاتصالات.

• **تنمية المهارات الشخصية.. إدارة الاتصالات: Developing Personal Skills.. Communication Management**

في تحقيق الأهداف العلاجية والوقائية بالمستشفى من خلال:

- تنمية الاتصالات المباشرة من خلال المقابلة الشخصية بين الهيئة الطبية والمرضى.
- تحقيق الاتصالات المهنية بين الهيئة الطبية والهيئة الإدارية والفنية.
- التشجيع على الاتصالات الشخصية الرأسية والأفقية.
- تنمية مهارات التحدث والاستماع والتعبير عن الرأي.
- تقبل الرأي الآخر ولو كان مختلفًا طالما كان إيجابيًا.
- التأكد من أن نجاح الشخص المنعزل عن الآخرين يستحيل حدوثه.

• **تنمية المهارات الإدارية.. إدارة الاتصالات: Developing Administrative Skills.. Communication Management**

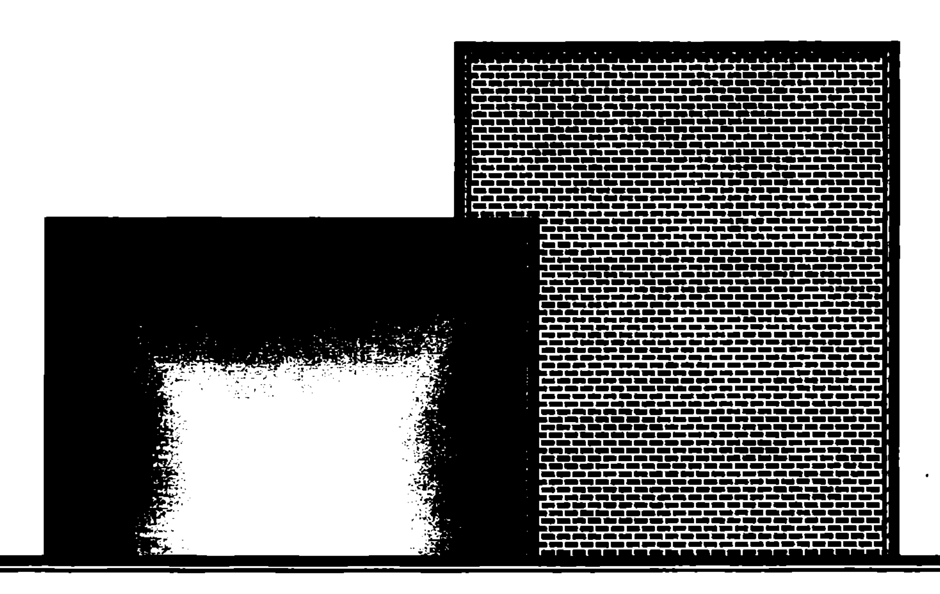
في تحقيق الأهداف الإدارية التدريبية البحثية للمستشفى من خلال:

- تنمية الروابط والعلاقات بين الإدارات الخدمية المختلفة بالمستشفى سواء الطبية منها أو الإدارية.
- التشجيع على الاتصال لاختيار موضوعات الأبحاث الداخلية والمرتبطة بمواقع العمل وتطوير الخدمات.
- زيادة الروابط ووسائل الاتصال بين القيادات والرؤساء وبين المرؤوسين.
- مشاركة الرؤساء أنفسهم في البرامج التدريبية للمرؤوسين إما كمدربين فيها أو منظمين لها تنمي إيجابيات الاتصالات.

- **تنمية المهـــارات الاجتماعيـــة.. إدارة الاتصالات: Developing Social Skills.. Communication Management**

في تحقيـــق الأهـــداف البيئيـــة والاجتماعيـــة للمستشفى من خلال:

- تدعيم الاتصالات بين المستـــشفى والهيئـــات المحلية الخارجية والنقابات المهنية والطوائف المجتمعية.
- حسن اختيار نوعية الخدمات التـــي يحتاجهـــا المجتمع لكي تلبيها المستـــشفى بنـــاء علـــى الاتصال المسبق للتخطيط الصحي المجتمعـــي بما يقوي الاتصال والترابط بـــين المستـــشفى والمجتمع الخارجي.
- الاتصال الإداري المجتمعـــي يـــضمن حـــسن مشاركة المجتمع وتصرف المستـــشفى بكـــل فئاتها وخدماتها في المواقف والأحداث التـــي يمر بها المجتمع مثـــل الحـــوادث والكـــوارث والمناسبات القومية وأحداث المجتمع.
- تقوية وتدعيم الاتصال بين الجهات الإعلاميـــة المسموعة والمرئية والمقروءة.



دعم القيادات في القدرة على تحقيق الولاء التقاربي .. لا الولاء التباعدي بين الأفراد .. يمنع الضغوط النفسية والصراعات الوظيفية وإهدار الوقت واشعال نار الفتنة .. وذلك بمعاملات التمازج التام بين القيادة والإدارة .. القيادة بممارسة العمل مع الأفراد، والإدارة بما تمنحه للقيادة من سلطة.

# المدخل الثامن والخمسون

# مهارات إدارة اتخاذ القرار

# DECISION MAKING/TAKING MANAGEMENT SKILLS

**مهارات إدارة اتخاذ القرار**
**المحتوى العلمي**

- **أهمية مهارات إدارة اتخاذ القرار:**
  - القرار.. الموقف الإداري.. الابتكار الإبداعي والريادة.. المشاركة.
- **وظائف مهارات إدارة اتخاذ القرار:**
  - الوظائف الشخصية.. القرارات التنفيذية.
  - الوظائف الإدارية.. القرارات الوظيفية.
  - الوظائف الإجتماعية.. القرارات الطارئة.
- **مقومات مهارات إدارة اتخاذ القرار:**
  - القرار الصائب.. القرار الرشيد (شخصية.. إدارية.. اجتماعية) .
- **معوقات مهارات إدارة اتخاذ القرار:**
  - القرار الغير رشيد – القرار الغير صائب (شخصية.. إدارية.. اجتماعية).
- **مهارات إدارة اتخاذ القرار.. المدير المعاصر ومستشفى الغد.**
  - المنظور التطبيقي.. تنمية مهارات إدارة اتخاذ القرار.. في منظمات الأعمال.. البرامج التدريبية التنموية.. تنمية المهارات الإدارية الشخصية.. الإدارية النظامية والتنظيمية.. الإدارية المجتمعية.
  - المنظور التطبيقي.. تنمية مهارات اتخاذ القرار في المستشفي (القرار الطبي الإداري).. البرامج التدريبية التنموية.. تنمية المهارات الشخصية.. الإدارية.. الاجتماعية.

**مهارات إدارة اتخاذ القرار**
**المحددات التعريفية**

- مهارات إدارة اتخاذ القرار.. هي التي تتبع منهجية أسلوب الابتكار الإبداعي والريادة وتخضع لمحددات إدارية.. الموقف الإداري.. برامج العمل الإدارية.. الاختيار الإداري الأنسب.. المشاركة الإدارية.
- مهارات إدارة اتخاذ القرار.. تمارس عدة وظائف بناء علي نوعية الاحتياج إليها ونوعية المسئول عن تنفيذها.. فمنها الوظائف الشخصية والمرتبطة بالقرارات التنفيذية.. والوظائف الإدارية المرتبطة بالقرارات الوظيفية.. والوظائف الاجتماعية المرتبطة بالقرارات الطارئة.
- مهارات إدارة اتخاذ القرار.. تأخذ بالجانب الإيجابي في أتخاذ القرار الصائب أو القرار الرشيد أو بالجانب السلبي في اتخاذ القرار غير الصائب أو غير الرشيد.. نتيجة تفاعل المقومات والمعوقات في ثلاثة علاقات شخصية إدارية واجتماعية.. تدور حول توفير المناخ المناسب لتطبيق الأسلوب المناسب في الاختيارات بين البدائل والاختيار الأفضل للمشاركين في صنع القرار وتنفيذه.
- مهارات إدارة اتخاذ القرار.. احتياج للمدير المعاصر في الوصول إلي القرار الرشيد بمعايير المشاركة والثقة والتغذية المرتدة.
- مهارات اتخاذ القرار.. في مستشفي الغد عامل مرجح لكل الأنشطة والمهام سواء الطبية أو الإدارية أو الفنية.. التي من أهمها النجاح في اتخاذ القرار.
- مهارات إدارة اتخاذ القرار.. في منظمات الأعمال تتحقق نتائج كفاءتها بعقد الدورات التدريبية التنموية في مجالات تنمية المهارات الإدارية الشخصية لتحديد الوظائف والمشاركة في صنع القرار وتنمية المهارات الإدارية النظامية والتنظيمية بالتحديد في متطلبات القرار.. وتنمية المهارات المجتمعية في تحديد ضمان فاعلية تنفيذ القرار داخل وخارج المؤسسة أو المنظمة.
- مهارات إدارة اتخاذ القرار.. في المستشفيات تتحقق نتائج كفاءتها.. بعقد الدورات التدريبية التنموية في مجالات المهارات الإدارية المختلفة ومنها المهارات الشخصية في أتخاذ القرار التي تحقق الأهداف العلاجية والوقائية والمهارات الإدارية التدريبية البحثية.. والمهارات الاجتماعية في أتخاذ القرار والتي تحقق الأهداف البيئية الاجتماعية للمستشفي.

# مهارات إدارة اتخاذ القرار

# DECISION MAKING/TAKING MANAGEMENT SKILLS

## ■ أهمية مهارات إدارة اتخاذ القرار:

**Decision Making/Taking Management Skills Importance**

القـرار مثل المطر إذا أوجدنا لـه قنـوات صحيحة تصبه في الأراضي العطشى (المناسبة له) نكون قد وفرنا لأنفسنا المزيد من الطاقة والوقـت والجهد كما حققنا لأنفسنا الكثير من النجاح.. أمـا إذا تركناه بلا تنظيم ولا موازنة أو رقابة فقد يجـر لنا السيول والأضرار.

وإن اتخاذ القرار Decision Taking يعني "اختيار برنامج عمل من البدائل المتاحة لمواجهـه موقف ما".. وعملية الاختيار هي "عمليه تقوم على الاختيار الأنسب".. وعمليه تحديد الموقـف الـذي يستوجب اتخاذ قرار يعتمـد علـى نظـره الإدارة صاحبة القرار للمواقف المختلفة ومدى احتياجهـا لقرار.. وأن اختيار القـرار فـي أسـلوب حـل المشكلة Problem Solving Methods قد يعني صدور قرار بعد استواء المشكلة وذلك من خـلال التعود على النظر إلى الأمور برؤية واختيار بـين الخيارات البديلة وذلك يعوق عملية الإبداع.. بينما اتخاذ القرار في أسـلوب الابتكـار الإبـداعي والريـادة Creation Pat-Finding and Idealism Methods فهذا يعني السماح للمخيلـة للانطلاق بحرية وكسر قوالـب التفكيـر المعتـاد والمحدود لحل المـشكلة قبـل اسـتوائها أو قبـل الحدث.. خاصة إذا كان هذا الأسلوب قد تم التدريب والتعود عليه ومشاركه جميع المعنيين في اتخـاذ القرار وتنفيذه.. وهنا نجد أن عملية اتخاذ القـرار بأسلوب الابتكار الإبداعي والريادة تكون متقاربـة في الوقت لأسلوب حل المشكلة ولكنه يتفوق عليه بمميزات أخرى متعددة.. وتعد القـرارات المبنيـة على الأسلوب الابتكاري الإبـداعي والريـادة مـن القرارات الفعالة التي تتصدي لمفاهيم فكرية عالية محددة ومفاهيم إستراتيجية شامله ذات تأثير قـوي في إنتاجيه أو خدمية المؤسسة أو المنظمة.

ومما لا شك فيه أن عملية اتخاذ القرار هي في تطبيقها نتاج مجهودات مشتركة من الآراء والأفكار والاتصالات والمناقـشات والدراسـات والتحليـل والتقييم التي تتم على مستويات مختلفة بـالتنظيم وبمعرفة أشخاص عديدة.. وهذا هـو مـا يـسمى "بالمشاركة فـي صـنع القـرار" Decision Making Participation الأمر الذي يحتاج إلـى مجهود جماعي مشترك.. ولا يـتم نتيجـة لـرأي فردي.. ويستلزم بالضرورة التعرف على المهارات التي تضمن نجاح صنع القرار وبالتالي نجاح اتخاذ القرار وتنفيذه.. والمشاركة لا تعنـي الاستـشارة فقط.. لأن المشاركة ملزمة بينما الاستشارة غيـر ملزمة.. والمشاركة توضح للمشاركين أبعادًا إدارية تنفيذية كثيرة منها توضيح ملكية القرار وسـببه.. استخدام خبرة الآخرين والاهتمام بتنفيـذ وجهـات نظرهم مما يؤكد الحصول على الالتزام بالتنفيـذ.. وإثراء التفكير لمتخذ القرار وأخبار جوانبه المتعددة بمضاهاة أفكاره بأفكار الآخرين.

وتستند الإجراءات الإدارية الدعوبة على كـل المستويات وبذل الجهد العلمي المنظم فـي صـنع واتخاذ القرار للتأكيد على الوصول إلـى "القـرار الرشـيد" Rational Decisions الـذي يحقـق الفعالية بالمعايير القانونيـة والكفـاءة الإبداعيـة التطويرية.. والـربط بـين الأهـداف المؤسـسية وأهداف القيادة والمرؤوسـين.. وضـمان تـوفير السلامة والأمن والأمان وتحقيق القبول للقـرار.. القبول الفردي الجماعي والمجتمعي.

## وظائف مهارات إدارة اتخاذ القرار :

**Decision Making/Taking Management Skills Functions**

تحدد وظائف اتخاذ القرار بناء على الاحتياج إليها ونوعيتها من النواحي التخطيطية وبناء على المسئول عنها من النواحي التنفيذية حيث أن القرار الرشيد هو العامل المرجع لنجاح الأنشطة والعمليات والمهم لتحقيق الأهداف فنجد أن هناك:

- الوظائف الشخصية – اتخاذ القرارات التنفيذية.. Personal Decision Making/Taking Functions وهي ما ترتبط بالقرارات التنفيذية وهي تلك التي تصدر تنفيذًا للخطة أو لتحديد أسلوب رقابي أو الاستعداد لمواجهه حادث قادم أو متوقع.. وهي وظيفة شخصية لأنها لا تنجح تخطيطًا وتنفيذًا ورقابة إلا بتحديد المسئول عن تنفيذها سواء كان التحديد فردي أو جماعي.. وهي مسئولية القيادة الإدارية على المستويات التي يجب أن تكون مؤهلة ومدربة وذات خبرة في اتخاذ القرار الرشيد أو تفسيره للعاملين تحت قيادته لضمان التنفيذ.

- الوظائف الإدارية – اتخاذ القرارات الوظيفية.. Administrative Decision Making/Taking Functions وهي ما ترتبط بالقرارات الإدارية وهي تلك المتعلقة بالترقيات والنقل والإعارة والانتداب أو القيام بإجازات أو التحفيز وغير ذلك.. وهي وظيفة إدارية لأنها تتعلق بإجراءات إدارية خاصة بالمؤسسة والقوي العاملة بها تخطيط وتنفيذًا ورقابة هي عوامل إدارية وتخضع للقوانين واللوائح العامة والخاصة بكل ما يرتبط بها سواء كان مادي أو معنوي وهي مسئولية الإدارة العليا بالمؤسسة أو المنظمة التي يجب أن تفي كيف يكون القرار رشيدًا بما يحتويه في مضمونه من عدالة في معايير إصداره.

- الوظائف الاجتماعية – اتخاذ القرارات الطارئة.. Social Decision Making/Taking Functions وهو ما يرتبط بالقرارات الطارئة في مواجهة التحديات والمتغيرات المجتمعية التي تتطلب الحل الفوري للمشكلات ومواجهه الأزمات في العمل.. وهي وظيفة اجتماعية خاصة وأن مثل هذه القرارات لا تنجح تخطيطًا أو تنفيذًا أو رقابة إلا بالمشاركة المجتمعية وهي تعد قرارات مشتركة بين المؤسسة صاحبة المنفعة من تنفيذ القرارات وبين الهيئات والجهات الحكومية وغير الحكومية المشتركة في تنفيذ القرار.. ولذلك فأن هذه القرارات تعد مسئولية القيادات الإدارية العليا على مستوى القطاعات الإدارية أو الوزارات المتخصصة.

## مقومات مهارات ادارة اتخاذ القرار:

**Decision Making/Taking Management Skills Foundations**

**(القرار الرشيد – القرار الصائب)**

**Rational Decision – Right Decision**

إن اتخاذ القرار هو عملية إدارية في الأصل فإن العوامل التي تحقق إيجابيات اتخاذ القرار (القرار الصائب) ترتبط بأهمية اتخاذ القرار على المستوى الشخصي والإداري أو المجتمعي ومن هذه العوامل:

- المقومات الشخصية.. المواقف الإدارية.. صنع القرار Personal Decision Making/Taking Foundations and Administrative Situation.. تقبل القرار بنفس راضية من المرؤوسين.. بذل المرؤوسين ما يستطيعون من جهود لتنفيذ القرار.. إتاحة الفرصة للتعبير عن أرائهم وأفكارهم واقتراحاتهم.. تنمية القدرات على التفكير العلمي السليم والتفكير الابتكاري.. تحقيق الاتصال الفعال بين الرئيس ومرؤوسيه

بما يخفض من حدة الصراع.. اختيار الأسلوب الذي يـساعد علـى عمليـة ترشـيد اتخـاذ القرارات.

- المقومات الإدارية.. الأساليب الإدارية.. اتخاذ القرار Administrative Decision Making/Taking Foundations and Administrative Methods.. القدرة علـى تحديد الهدف من اتخاذ القرار.. بمعرفة متخذ القرار والمـشاركين فيـه.. التنبـؤ بالنتـائج المتوقعة ومقارنتها من خلال البدائل المختلفة والتعامل معها بمزاياها وعيوبها.. وأهمية ذلك بالاستقرار النسبي للمؤسسة.. اتخاذ القرار في الظروف المواتية له من حيث قبوله والقـدرة على تنفيذه.. التحسب من ظهور مواقف جديدة قبل اتخاذ القرار أو عند تنفيذه.. التعرف على الحاجة التي استحدثت اتخاذ القرار وتحديـدها تحديد قطعي.. تحديد نوعية القرار وارتباطـه الارتباط المباشر بنوع المعلومات المتـوفرة.. التمييز بين الأمور الطارئة وما تحتاجـه مـن قرار طارئ والأمور المهمة وما تحتاجه مـن قرار مدروس بعناية.

- المقومـات الاجتماعيـة.. المـشاركة الإدارية.. مناخ تنفيـذ القـرار Social Decision Making/Taking Foundations and Administrative Interaction.. التعرف علـى الـنمط البيئـي المحـيط مـن المتغيرات البيئية التي تـؤثر علـى المنظمـة والعاملين بها واستخدام إيجابيات لصالح اتخاذ القـرار.. مـشاركة المرؤوسـين والعـاملين بالمؤسسات المماثلة ذوي الخبـرات الـسابقة تقلل من فرص إلغاء القـرار أو تعديلـه بعـد اتخاذه.. قبول المجتمـع للقـرارات الـصادرة وخاصة فئات المنتفعين أو المتأثرين بالقرار.. فالمنظمة هـي أشـبه ببيئتهـا واسـتمرارية المنظمة/المؤسسة وفعالية قراراتها تعتمد على مدى قبول هذه البيئة وهذا المجتمع لها.

■ معوقات مهارات ادارة اتخاذ القرار :

**Decision Making/Taking Management Skills Shortcomings**

**(القرار غير الرشيد – القرار غير الصائب)**

**Non-Rational Decision – Wrong Decision**

لأن اتخاذ القرار هو عملية إدارية أصلاً فـأن العوامل التي تنتج عنها سـلبيات اتخـاذ القـرار (القرار غير الصائب) وهي عوامل إداريـة تـرتبط بأهمية اتخاذ قرار غير صائب ومن هذه العوامل:

- المعوقـــات الشخـــصية.. المواقـــف الإداريـــة.. صـــنع القـــرار Personal Decision Making/Taking Shortcomings and Administrative Situation.. التردد في اتخاذ القـرار النـاتج عن الخوف من تبعات اتخاذ القرار.. الاعتماد على الانطباعات الشخصية التي يـشعر بهـا مصدر القرار والعمل على تقابـل المـسافات بينها وبين القرار الصحيح.. عدم قدرة المدير على إقناع بعـض العـاملين العـازفين عـن المشاركة.. عدم توافر الرغبة لدى المرؤوسين في المشاركة في اتخاذ القرار.
- المعوقـــات الإداريـــة.. الأســـاليب الإدارية.. اتخاذ القرار Administrative Decision Making/Taking Shortcomings and Administrative Methods التسرع في اتخـاذ القـرار فـي الأزمات دون حزم أو قطعية مـع المعنيـين بالأمر ودون التعرف علـى ردود الفعـل لأن الدراسة والاختيار لم يتم بين الحلول البديلـة قبل اتخاذ القرار.. الإصرار على اتخاذ القرار على الرغم من ظهور الظـروف المعاكـسة للإصدار.. القصور في دراسة مقومات اتخاذ القرار والتعرف علـى الجوانـب الإيجابيـة والسلبية منه قبل إصداره.. عـدم مـشاركة المرؤوسين في صنع واتخاذ القرار.. صورية المشاركة نتيجة القيود الرسمية المفروضـة على المديرين.
- المعوقـات الاجتماعيـة.. المـشاركة الإدارية.. مناخ تنفيذ القـرار Social

Decision Making/Taking Shortcomings and Administrative Interaction.. القيود المحددة لاتخاذ القرار الصحيح ومنها النصوص الشرعية أو القانونية.. العوامل الشخصية والعوامل النفسية.. ضغوط العمل بأنواعها المختلفة.. التعرف على النمط البيئي المحيط من المتغيرات البيئية السريعة وغير المتوقعة والتي قد تصل أحيانا إلى حد الاضطراب الذي لا يساعد على اتخاذ القرار الصحيح.

■ إدارة اتخاذ القرار والمدير المعاصر ومستشفى الغد:

**Decision Making/Taking Skills Management and Contemporary Manager - Hospital Tomorrow**

## مهارات إدارة اتخاذ القرار والمدير المعاصر:

**Decision Making/Taking Skills Management and Contemporary Manager**

إن عملية اتخاذ القرار الرشيد Rational Decision Operations هي عملية إدارية فنية مهنية ترجع كافة المدير في كافة المواقف الإدارية العادية والطارئة.. وهي من ركائز الوظيفة الإدارية الأساسية للقيادات على مختلف المستويات.. باعتبار أن القرار هو النقطة النهائية لسلسلة من العمليات الذهنية عند مواجهة مشكلة ما.. القيام بتحليل الموقف.. تحديد هدف القرار.. تحديد مقدار النتائج المتوقعة.. دراسة المعلومات المتاحة.. معرفة الموارد المتاحة.. تحديد متطلبات القرار.. تحديد المزايا المطلوبة.. وضع الأولويات ووضع البدائل المقبولة.. القيام بفحص البدائل.. القيام بتقييم البدائل.. المقارنة بين البدائل.. القيام بالاختبار المبدئي للتعرف على النتائج المترتبة عليه.. اتخاذ القرار النهائي.

وإن عملية اتخاذ القرار الرشيد Rational Decision Operations قد تكون من المهمات الإدارية الصعبة على المدير المعاصر لأنها مهمة تقوم على انتخاب الخيار الأنسب والخيارات المناسبة تتطلب التمييز من المدير المعاصر بين الأمور الطارئة والأمور المهمة ليعرف أين يضع قدمه وفي أي اتجاه يسير.. لأنه إن لم يفعل ذلك سيجد نفسه غارقا في معالجة الأمور الصغيرة تاركًا وراءه الأمور الأهم.. والمدير المعاصر من أهم معايير نجاحه.. اتخاذ القرار الصحيح في الوقت المناسب وبالكفاءة العالية.. لأن ذلك يترتب عليه نتائج ماديه ومعنوية محسوسة وملموسة.. ولذلك فهو يبني اتخاذ القرار على طريقة تفكير منهجية علميه وتفكير مرتب منطقي.. وتفكير خالي من التحيز والانفعال.. وأسلوب إبداعي ابتكاري.. ويؤسس قراره في النهاية على التشخيصات الدقيقة من المعلومات التي يتم تجميعها حول الموضوع المعنى بالقرار.. ولا يستطيع المدير المعاصر وحده القيام بهذا العمل بل لابد وأن يتم صنع القرار واتخاذه بمفهوم المشاركة Participation Concept والذي يقصد به دعوة المدير لمرؤوسيه والالتقاء بهم لمناقشة الموضوع المطلوب اتخاذ قرار بشأنه.. ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة.. مما يخلق الثقة Trust Development بين المدير ومرؤوسيه ويتم ذلك على ثلاثة مستويات حسب الفئات الوظيفية الإدارية Professional Administrative Categories المشاركة في صنع واتخاذ القرار في ثلاثة صور إدارية لاتخاذ القرار هي:

- بالفهم المتبادل والاستخدام الأفضل للقرارات الإدارية والشعور بالمسئولية.. وهذا هو ما يطلق عليه القرار المبدئي Initial Decision الذي يتخذ بعد مناقشة ومشاركة واقتناع المرؤوسين.. وهو غالبًا عرضة للتغيير من نتائج الممارسة.
- بالاستشارة الداخلية والخارجية لتوفير البدائل والمقترحات لإتاحة فرصة أكبر للاختيار.. وهذا هو ما يطلق عليه القرار النهائي Final Decision الذي يتخذ بعد تلقي الاقتراحات من المرؤوسين والمستشارين والاختيار الأفضل وتحديد الحدود الإدارية لاتخاذ القرار.. وهو قد

يكون عرضة للتغيير في مواجهة تغيرات طارئة.

- بالتفويض السلطوي الفعال لاتخاذ القرار.. وهذا هــو مــا يطلــق عليــه القــرار التفويــضي Authority Decision.. الذي يتخذ بمعرفة قيادات مختــارة مــن الصف الثاني التي تتحــرك مــن خــلال تعليمات القيادة الأعلى وهو عرضة للتنفيذ من نتائج الممارسة وفي الحالات الطارئة وأخذ برأي المستوى الإداري الأعلى.

ويختلف المدير المعاصر في التعامل مع نتيجة القرار الصادر منه أو الأثر عن تنفيذ القرار فمعظم المديرين يعامل التغذيــة المرتــدة الإيجابيــة Positive Feedback عن قرار هو مصدره بكــل فخر ويستند على القائمين على تنفيذه الذين يثنون على حكمته في اتخاذ هــذا القــرار الــذي لــولاه لانتكست المؤسسة/المنظمة.. وبعــض المــديرين يعامل التغذية المرتدة السلبية عن قرار هو مصدره بــأن يتجنــب الــدخول فــي تفاصــيلها ويؤجــل مواجهتها.. بل وقد يجعل مــن التغذية المرتــدة السلبية Negative Feedback مشكلة أكبر مــن حجمها ليلقي اللوم على القــائمين بتنفيــذ القــرار وليس على القرار ذاته.

### مهارات إدارة اتخاذ القرار ومستــشفى الغد:

**Decision Making/Taking Skills Management and Hospital Tomorrow**

إن اتخاذ القرار في مستشفى الغد عامل مهــم وحيوي ليس فقط في المواقف المختلفة ذات الصلة بالأعمال الإدارية ولكن فــي كــل شــئون العمــل بالمستشفى الإدارية المهنية الــسلوكية باعتبارهــا مؤسسة خدمية مثلها مثل أي مؤســسات أخــرى إنتاجية.. ويجب التنويه أن اتخاذ القرار الطبــي Medical Decision في أي موضوع مهني فنــي تعني أمــر يخــص الهيئــة الطبيــة بالمستــشفى وأعضائها وينظمها لوائح خاصة بها.. ويستند إلى التنظيمات مسئولية اتخاذ القرار في التعامــل مــع المريض أو مع حالته المرضية.. والقرارات الطبية هي مسئولية مشتركة بين جميع أطــراف الخدمــة الطبية التي تقدم.. ومن الأهمية الخاصة في اتخاذ القرار الطبي بالمستشفيات إشراك الوظائف الخدمية الإشرافية لأنهم أكثر الفئات الوظيفية إدراكًا لعمــق المشاكل ولديهم المعلومات الكافية والدقيقــة عــن الموضوع المطروح لاتخاذ قرار بشأنه وذلك يتــيح الفرصة لمدير مستشفى الغد الحكم العادل والــدقيق في اتخاذ القرار.. والقــرار الطبــي مــن أصــعب المهمات الإدارية المهنية الفنية في المستشفى يجب عند اتخاذه التمييز بين القرارات الطبيــة المعتــادة والطارئة والاعتداد بأن القرارات المهمة في الغالب نتائجها مهمة وخطيرة في نفس الوقــت.. الأمــر الذي يحتم على متخذي القرار المزيد من العنايــة والدراسة الهادئة والمتوازنة.

## تنمية مهارات إدارة اتخاذ القرار في منظمات الأعمال

**Decision Making/Taking Management Skills Development**

### البرامج التدريبية التنموية

**Development Training Programs**

وتعني الخطط التدريبية اللازمة لتمكين المدير والمرؤوسين من صنع واتخاذ القــرار الــصائب وتشمل البرامج التدريبية على العناصر التدريبيــة المرتبطة بالمؤثرات التنموية التالية:

- إدارة اتخاذ القــرار وتنميــة المهــارات الإدارية الشخصية.
- إدارة اتخاذ القــرار وتنميــة المهــارات الإدارية النظامية والتنظيمية.
- إدارة اتخاذ القــرار وتنميــة المهــارات الإدارية المجتمعية.

## إدارة اتخاذ القرار .. تنمية المهارات الإدارية الشخصية:

**Decision Making/Taking Management and Personal Administrative Skills Development**

(المشاركة في صنع القرار)

**Decision Making/Taking Participation**

- مــــشاركة العــــاملين Employee

Participation في صنع واتخاذ القرار قبل وبعد إصداره.. خاصة القرارات التي تتعلق بهم شخصيا ونوعيا.

- مشاركة أعضاء مجلس الإدارة Higher Senior Administrators Participation خاصة في الوصول إلى قرارات بأعلى كفاءة وكيفية التعامل مع الحوارات التي قد تنشأ من المجلس حول القرار.
- مشاركة اللجان الإدارية Administrative Committee Participation في دراسة المشكلة وتجميع المعلومات وعرضها على السلطة المختصة لاتخاذ القرار ويمتاز أسلوب اللجان بضمان حسن اختيار الأعضاء وحسن تنظيم الاجتماعات والقدرة على الإقناع والإقتناع.
- مشاركة العاملون في برامج الاقتراحات Suggestion Programs Employee Participation (برامج الكفاية الإنتاجية في البيئة والمجتمع المحيط من أجل المنظمات المتطلعة إلى الإدارة الحديثة) .
- مشاركة وتشجيع العاملون في اتخاذ وصنع القرار Decision Making/Taking Employee Participation وذلك بتقديم مقترحاتهم في كل الأمور المعنية بأعمالهم وعلاقتها بالإدارة في مواعيد ثابتة دورية أو طارئة اختيارية وليست إجبارية.
- المشاركة في البرامج التدريبية Training Programs Participation على التفاعل والاستجابة للتغذية المرتدة وعدم الخوض في تفسيرات أو تأويلات قد تكون متوقعة أو غير متوقعة والقدرة على السيطرة على القرار في حدود الإمكان وتنفيذه كما ينبغي تحقيق الاستفادة منه.

## ■ إدارة اتخاذ القرار .. تنمية المهارات الإدارية النظامية والتنظيمية:

**Decision Making/Taking Management and Organizational System Administrative Skills Development**

**(تحديد متطلبات القرار)**

**Decision Making/Taking Prerequisites Determination**

- تحديد متطلبات القرار في إطار الشروط الواجب توافرها في اتخاذ Conditions القرار والموارد التي تلزم لتنفيذه من ماديات ومعدات وقوي بشرية وغيرها.
- تحديد متطلبات القرار بتجميع أكبر قدر ممكن من المعلومات Information من كافه الجهات المعنية والأشخاص أصحاب المصلحة في اتخاذ القرار.
- تحديد متطلبات القرار من المزايا المفترض تحقيقها ووضع الأولويات لها Benefits and Priorities وذلك في التوازن فيما بين متطلبات القرار (أي ما يجب توفيره) ومزايا القرار (أي ما نريد تحقيقه).
- تحديد متطلبات القرار في اختيار الوقت المناسب Suitable Time بحيث لا يتأخر ولا يتسرع.. ففي كلاهما ضرر كبير للمؤسسة.
- تحديد متطلبات القرار بتطبيق قاعدة المسئولية Responsibility Rules ومحاسبة المسئولين عن إصدار القرارات والمسئولين عن تنفيذها والمسئولين عن حتمية التبليغ عن نتائج التنفيذ.
- تحديد متطلبات القرار من خلال تفعيل اللامركزية عن المركزية Central and Decentralism Decision Making/Taking في صنع واتخاذ القرارات خاصة تلك المتعلقة بتنفيذ الأعمال أو تقييم الأداء.

- تحديد متطلبات القرار بالبحث عن مصدر السلوك Behavior Source هل هو السلوك الإداري أو السلوك الشخصي.
- تحديد متطلبات القرار بتوصيف الاستجابة للتغذية المرتدة Feed Back Response توصيفا إداريًا وتطبيقيًا وليس توصيفا شخصيًا ناتج عن انطباعات شخصية أو أحكام مسبقة.
- تحديد متطلبات القرار باتخاذ القرار الموضوعي Objective Decision.. الذي لا يخرج عن ارتجال أو تسرع وإنما يكون ناتجا عن صبر ومعرفة وتعقل.

## إدارة اتخاذ القرار .. تنمية المهارات الإدارية المجتمعية:

**Social Administrative Decision Making/Taking Skills Development**

**(ضمان فاعلية تنفيذ القرار)**

**Decision Making/Taking Effectiveness Assurance**

- ضمان فاعلية تنفيذ القرار عن طريق حضور المؤتمرات واللقاءات المتعلقة بموضوع الدراسة والبحث Meetings Participation وهذا أسلوب يتبنى موضوع أو أكثر محدد ويعرض على العامة أو على فئات مختارة ذات الصلة بالموضوع وتنمية اللجوء إلى هذه الصورة عندما يكون الموضوع جوهر الإدارة أو جوهر السياسات الإستراتيجية أو عمل بيئي مجتمعي عام.
- ضمان فاعلية تنفيذ القرار من خلال التميز في معالجة المواقف Situation Management Superiority فيما بين معالجة القرارات الطارئة والقرارات الإدارية الروتينية.. والقرارات المهمة وعلاقاتها الإدارية المجتمعية.
- ضمان فاعلية تنفيذ القرار بتنمية الخبرات لدى متخذي القرار Decision Making/Taking Experience Development على كل المستويات مما يساعد على اتخاذ القرار الصحيح ويسهل عمليه الإدارة للمؤسسة.
- ضمان فاعلية تنفيذ القرار بتحري النتائج Results Screening عن القرار الصادر للتأكد من فاعلية القرار وتتبع الآثار الناجمة عن التنفيذ.
- ضمان فاعلية تنفيذ القرار من منطلق التنفيذ التعاوني التكاملي لا الفردي Integrated Cooperative Execution لأن العمل الناجح يديره مصادر القرار الصائب الصادر عن مشاركة جماعية ويفسده التشتت في تنفيذه.
- ضمان فاعلية تنفيذ القرار بالربط بين الاستجابة للتغذية المرتدة Feed Back Response والأهداف المطلوب تحقيقها والتوجه للتصحيح في إطار الهدف وليس في إطار أشخاص .
- ضمان فاعلية تنفيذ القرار في التوقيت المناسب Appropriate Situation حتى لا يكون التنفيذ سريعًا فيفقد جزء من الدراسة الكافية وأن كان بطيء فقد كثير من الاهتمام والحل الصحيح.

## المنظور التطبيقي تنمية مهارات اتخاذ القرار في المستشفى

**Administrative Decision Making/Taking Skills Development in Hospitals Applied Perspective**

إن صنع واتخاذ القرار في المستشفى له أهمية خاصة كونه في كل الأحوال وتحت أي ظروف هو قرار طبي يحكم محددات وجوانب إدارية ومجتمعية.. ولذا فقد عرفه العاملون في هذا المجال أنه "القرار الإداري الطبي" Administrative Medical Decision أو القرار الطبي الإداري Medical Administrative Decision المعنى بعدة مداخلات بين المريض والطبيب والإدارة والقوي العاملة والمستشفى والمجتمع الخارجي من أجل تحقيق أهداف المستشفى عند تنفيذ هذه القرارات الإدارية الطبية

بمختلف أنواعها وأشكالها وصورها.. ولهذه الأهمية فإن مهارات إدارة اتخاذ القرار الطبي تأخذ جانب كبير من الاهتمام في إعداد الدورات التدريبية التنموية من حيث:

- تنمية المهارات الشخصية.. إدارة اتخاذ القرار الإداري الطبي.
- تنمية المهارات الإدارية.. إدارة اتخاذ القرار الإداري الطبي.
- تنمية المهارات الاجتماعية.. إدارة اتخاذ القرار الإداري الطبي.

• تنمية المهارات الشخصية.. إدارة اتخاذ القرار الإداري الطبي: Developing Personal Skills.. Management Medial Administrative Decision-making

في تحقيق الأهداف العلاجية والوقائية للمستشفى من خلال:

- تشجيع الأطباء وتدريبهم على عملية صنع القرار واتخاذ القرار.
- دعم القرارات الصائبة وتقويم القرارات غير الصائبة دون هجوم شخصي أو قيادي .
- مشاركة مستويات الإدارات الخدمية التنفيذية في صنع القرار.
- التأكيد على أن كل شخص في المستشفى يتخذ قرارات كل في موقع عمله ويتحمل مسئوليته.

• تنمية المهارات الإدارية.. إدارة اتخاذ القرار الإداري الطبي: Developing Administrative Skills.. Management Medial Administrative Decision-making

في تحقيق الأهداف الإدارية التدريبية البحثية للمستشفى من خلال:

- إصدار القرارات الإدارية من صاحب الاختصاص بإصدارها وعليه متابعة إصدارها.
- مراعاة عدم البعد عن الإجراءات الشكلية في عمليات إصدار القرارات.
- القرار الإداري الصائب يكون صحيحًا هادفًا إذا ما أصدر في الوقت المناسب بالإجراء المناسب.
- متابعة تنفيذ القرارات والتغذية المرتدة بمعرفة مستويات الإدارة المختلفة العليا والتنفيذية والإشرافية.
- مراعاة ضوابط القرارات الإدارية السابقة في إصدار قرارات خاصة بالبحوث أو التدريب.

• تنمية المهارات الاجتماعية.. إدارة اتخاذ القرار الإداري الطبي: Developing Social Skills.. Management Medial Administrative Decision-making

في تحقيق الأهداف البيئية الاجتماعية للمستشفى من خلال:

- الاستجابة للقرارات التي تصدر عن الجهات الرقابية الداخلية والخارجية وخاصة تلك المعنية بالتنفيذ المؤسسي والمجتمعي.
- دعم صنع اتخاذ القرارات التي من شأنها تدعيم الخدمات المجتمعية وزيادة الترابط مع المجتمع.
- دعم اتخاذ القرارات بعيدة المدى وواسعة الرؤية بما يحقق أهداف وغايات المستشفى والمجتمع المحيط.. الأهداف المشتركة للمستشفى والمؤسسات والمنظمات والهيئات الحكومية وغير الحكومية المتواجدة في المجتمع الخارجي.

دعـم القيـادات فـي القـدرة على استثارة الرغبة الجادة .. في تنمية المعلومات وصقل الخبـرات وصـنع واتخـاذ القرارات الرشيدة في الاتجاه الإنساني.

# المدخل الثامن والخمسون

# مهارات إدارة إعداد التقارير

# REPORTING MANAGEMENT SKILLS

**مهارات إدارة إعداد التقارير**
**المحتوى العلمي**

- أهمية مهارات إدارة إعداد التقارير:
  - التقرير.. الناجح.. السيئ.. الضعيف.
- وظائف مهارات إدارة إعداد التقارير:
  - الوظائف الشخصية.. سيكولوجية.
  - الوظائف الإدارية.. تخطيطية مرجعية.
  - الوظائف الاجتماعية.. قانونية إنسانية.
- مقومات مهارات إدارة إعداد التقارير:
  - التقرير الهادف – الفعال (شخصية.. إدارية.. اجتماعية)
- معوقات إدارة إعداد التقارير:
  - التقرير الغير هادف – الغير فعال (شخصية.. إدارية.. اجتماعية).
- مهارات إدارة إعداد التقارير.. المدير المعاصر ومستشفى الغد.
  - المنظور التطبيقي.. تنمية مهارات إدارة إعداد التقارير..في منظمات الأعمال البرامج التدريبية التنموية.. تنمية المهارات الإدارية الشخصية.. الإدارية النظامية والتنظيمية.. الإدارية المجتمعية.
  - المنظور التطبيقي.. تنمية مهارات إدارة إعداد التقارير في المستشفي (التقارير الطبية).. البرامج التدريبية التنموية.. تنمية المهارات الشخصية.. الإدارية.. الاجتماعية.

**مهارات إدارة إعداد التقارير**
**المحددات التعريفية**

- مهارات إعداد التقارير.. التقارير بمختلف أنواعها ومستويات إصدارها هي عنصر من عناصر التنظيم والسيطرة وتساهم في تحسين الأوضاع الإدارية وتطويرها.
- مهارات إعداد التقارير.. التقرير الهادف أو الفعال هو ما يحتوي على معلومات مفيدة وتوصيات للحصول علي نتائج محددة.. تفيد جهة العرض والجهة المعروض عليها التقرير.
- مهارات إعداد التقارير.. تمارس عدة وظائف داعمة لإدارة المؤسسات.. الوظائف الشخصية تدعم السلوكيات الإدارية.. والوظائف المؤسسية تدعم التخطيط والمراجعة.. والوظائف الإجتماعية تدعم تطبيق القوانين الإنسانية واللوائح التي تحكم عمليات وإجراءات خدمات المؤسسة.
- مهارات إعداد التقارير.. تأخذ بالجانب الإيجابي في إعداد التقرير الهادف أو الفعال أو بالجانب السلبي في إعداد التقرير غير الهادف أو غير الفعال.. نتيجة تفاعل المقومات والمعوقات في اعتماد تطبيق الأسس والمبادئ التي تفاضل ما بين التقارير الموضوعية أو الروتينية.. التقارير الإلزامية أو الكيدية.. التقارير المستوفاة أو المنقوصة.. حتي يتحقق للتقرير الهدف المحرر من أجله.
- مهارات إعداد التقارير.. احتياج للمدير المعاصر.. كوسيلة اتصال.. وكوثيقة أعمال.. وكسند متابعة في ذات المجال.. فهي للمدير المعاصر عامل نجاح إداري تنظيمي.

## مهارات إدارة إعداد التقارير
## المحددات التعريفية

- مهارات إعداد التقارير في المستـــشفيات.. مهارات تخصصية عالية لها فوائد كبيرة.. ينتج عنها مسئولية طبية صـــحية إداريـــة وقانونية.. وتتطلب قـــدرات وتخصـــصات وكوادر مؤهلة لذلك.
- مهارات إعداد التقارير في المستـــشفيات.. تتحقق كفاءة إعداد التقرير الطبـــي بعقـــد الدورات التدريبية التنمويـــة عـــن كيفيـــة صياغة التقارير الطبية مـــستوفاة لكافـــة الأركان الإدارية والمهنية والماليـــة التـــي تمت أو التي توصي بها إدارة بالمستشفى أو الإدارة الخدمية التنفيذية القائمة علـــي تقديم الخدمات.

## مهارات إدارة إعداد التقارير
## المحددات التعريفية

- مهارات إعداد التقارير.. فـــي مستـــشفى الغد.. تهتم بالتقارير المتنوعة التي تخـــدم المستهدف من خدماتها وهو المـــريض.. خاصة تلك التقارير الطبية التي يبني عليها الكثير من تحقيـــق المـــصالح المـــشتركة للمريض وللقائمين علي خدماتـــه وعلـــى المستشفى التي يستخدم خدماتها.
- مهارات إعداد التقـــارير.. فـــي منظمـــات الأعمال تتحقق كفاءة نتائجهـــا بالإعـــداد الجيد لكافة مستويات القوى العاملة مـــن حيث الإعداد والتداول والعرض والاستفادة من خلال عقد البرامج التدريبية التنمويـــة في مجالات تنميـــة المهـــارات الإداريـــة الشخـــصية والنظاميـــة والتنظيميـــة والمجتمعية.
- مهارات إعداد التقارير فـــي المؤســـسات ومنظمـــات الأعمال.. تتضمن إعداد كتابـــة وعرض المعايير وكذلك الاستجابة للتغذية المرتدة.. بما يجعل التقرير مرآة للواقـــع ووصفًا حقيقيًا له.

# مهارات إدارة إعداد التقارير

# REPORTING MANAGEMENT SKILLS

## ■ أهمية مهارات إدارة إعداد التقارير:

**Reporting Management Importance**

إن إعداد التقارير بالمفهوم الإداري تعني أنها "نتاج تفكير عقول الجميع وخلاصه تجاربهم".. لذلك فهي تساهم في تحسين الأوضاع الإدارية وتطويرها وتكون مرجعا للجميع.. والتقرير الناجح هو ما يساهم في إدارة الأعمال خاصة تلك البعيدة عن مركز القرار.. فالتقارير "عنصر من عناصر التنظيم والسيطرة بالمؤسسات ومنظمات الأعمال.. وهي تساعد على تنظيم المعلومات بحيث يفهمها الجميع وتكون مرجعًا تحدد لنا ماذا ينبغي أن نعمل في المستقبل وماذا ينبغي أن نعمل الآن.. وهي خزين من الأفكار يعرفنا عوامل قوتنا ويميزها عن عوامل ضعفنا وبالطبع فإن لها دخل مباشر في اتخاذ القرار الأصوب.. لها دور كبير في اختصار الزمن والطاقات فضلاً عن دلالاتها الكبيرة على جدية الإدارة واحترامها لأراء أفرادها والعاملين بها.. ويعرف التقرير الناجح Successful Report بأنه "هو ما يكون محتويا على المعلومات التي تفيد الغرض من كتابة التقرير الذي يصل إلى توصيات أو نتائج محددة ذات ارتباط بأصل موضوع التقرير" وعلى العكس فإن التقرير السيئ الضعيف Failed Report "هو التقرير الروتيني الذي غالبا ما يكون محصورا في لملمة الأفكار والرؤى وأرشفة المعلومات".

وتنبع أهمية مهارات إدارة إعداد التقارير من تنوع التقارير وتعميم فوائدها على إنجاز الأعمال فتشمل:

- التقارير الإدارية Administrative Reports التي ترفع من المرؤوسين إلى الرؤساء ومن الرؤساء إلى القيادات والرئاسات الأعلى.. وأهميتها تظهر في وصف الواقع وشرح الإجراءات التنفيذية التي تتم وإيضاح الصورة للمستويات الأعلى.
- التقارير الطبية Medical Reports وهي التي تصف حالة المريض وتشرح حالته وما تم له من إجراءات مزودة بالتواريخ منذ الدخول وحتي الخروج من المستشفى.. وأهميتها إثبات الحالة الصحية للمريض وقت معين وما تم اتخاذه تجاهه من إجراءات.
- تقارير سير العمل Progress Reports وهي التي توضح الإجراءات التنفيذية وسلسلة الخطوات التي تمت لتحقيق عملية أو مهمة معينة في وقت معين.. وأهميتها تفيد في تتبع سير العمل والتأكد من جدية تنفيذ المهام والمسئوليات.
- تقارير تقييم الأداء Performance Evaluation Reports وهي التقارير التي توضح مدى تحقيق النتائج المرجوة من عدمه من خلال مقارنتها بالنتائج المحققة وتقييم مستوى الأداء المحقق بالمقارنة بالأداء المطلوب.. وأهميتها تفيد في عمليات الرقابة ومحاولة السيطرة على مستويات الأداء وتدعيمها أو تقويمها تبعًا لما تم تقييمه.
- التقارير المالية Financial Reports وهي التي توضح الميزانيات والموازنات ومدى توافقها مع المتطلبات المالية للمؤسسة/المنظمة والوضع المالي الحالي والمرتقب لها.. وأهميتها تفيد في مدى الانحراف أو الالتزام ببنود الميزانيات الموضوعة ومدى توافقها مع أنشطة وخدمات المؤسسة/المنظمة.

وهي في التوصيف الوظيفي للتقارير Functional Descriptive Reports إما تقارير دورية أو غير دورية.. وإما تقارير معلوماتية أو

شخصية إدارية أو نتائج بحثية أو تقارير إدارية أو مهنية أو فنية أو تقارير وصفية أو سابقة التصميم أو تقارير داخلية أو خارجية.

## وظائــف مهارات إدارة إعداد التقارير :

**Reporting Management Functions**

تساهم التقارير مـساهمة فعالـة فـي إدارة المؤسسة حيث تتم بالتطابق مع وظـائف الإدارة وتعد هي السند في دعامـات نجـاح الإدارة فـي المؤسسات والمنظمـات.. وإن المهـارات التـي يكتسبها المديرين والمرؤوسين بالمؤسسات فـي إعداد التقارير تساهم فـي تحقيـق الكثيـر مـن الوظائف الإدارية منها:

- الوظـــائف الشخـــصية.. ســـلوكية ســـيكولوجية Personal Behavioral Functions وهي الوظيفة التي تحكم ضوابط إعداد التقارير بحيث يتحقق مردودها علـى جميع العاملين بالمؤسسة مـردود إيجـابي للإدارة والقيادة والمرؤوسـين والمتعـاملين معها.. حيث أن اهتمام الإدارة العليا بالتقارير يعطـي دلالــه كبيـرة علـى جديـة الإدارة واحترامها لأراء أفرادها العاملين فيها.. وذلك عامل مهم يظهر عوامل القوة والضعف فـي العلاقة بين الأفراد والإدارة.
- الوظـائف المؤسـسية.. تخطيطيـة.. مرجعيـة Institutional Planning and Controlling Functions وهي الوظـائف التي تعمل على تحديد اتجاه مـسار الخطـة الموضوعة ومدى تحقيـق أهـدافها.. كمـا تساهم في اتخاذ القرار الأصـوب كوظيفـة تخطيطية.. وهي وظيفة مرجعيـة حيـث أن التقارير هي خزين من الأفكار وتمثل بنك من المعلومات يمكن الرجوع إليه عنـد الحاجـة وهكذا تساعد على اختصار الزمن.. كما أنها تعمل على تحسين القدرة الإدارية بممارسـة كتابة التقارير الصحيحة وتداولها والإطـلاع عليها وإبداء الرأي فيها وهي تعد دلاله على القدرة الإدارية للمؤسسة.
- الوظـــائف الاجتماعيـــة.. قانونيـــة.. إنسانية.. Social Legal Humanitarian Functions وهي الوظائف التي تحكم جدية التقارير وإحكامها وارتباطها بالنظم الإنسانية للمجتمع من أحكام وقوانين ولوائح عامة أو خاصة من حيث أنها يمكن الرجوع إليها في حاله الخلافات التي قـد تـستدعي التـدخل والحسم.. وخاصة فيمـا يتعلـق بـالقوانين العامـة للـدول والحكومـات والمؤسـسات والقوانين المهنية والإدارية.

## مقومات مهارات ادارة إعداد التقارير :

**Reporting Management Foundations**

**(التقرير الهادف- التقرير الفعال)**

**Purposeful Effective Report**

وهي تلك العوامل التي تحقق إيجابيات كتابة التقارير وصولاً إلى تحقيق الوصول إلى الأهداف من إعداد التقرير.. ومن هذه العوامل:

- مقومـــات شخـــصية.. التقـــارير الموضـــوعية Personal Foundation Objective Reports التـي تبنـي علـى محددات معلوماتية واضـحة تتعـرف علـى الجوانـب الشخـصية والـسلوكية ويـسهل تداولها.. والتي توجب أخـذ عمليـة إعـداد التقرير وكتابته بجدية والمعرفة بأنها أسلوب وظيفي من أساليب نجاح الإدارة.. والاعتماد على تنظيم أرشيف خاص بالتقارير بفهـرس حسب نظام عمل المؤسسة يسهل اسـترجاع التقارير والاستفادة منها عند اللزوم.
- مقومات إدارية.. التقـارير الإلزاميـة Administrative Foundation Mandatory Reports التـي تلـزم جهـة تحرير التقرير وجهة التعامل مع التقرير فـي تحري ودقة البيانات المطلوبة وأهمها تدوين التواريخ.. عناصر التقارير.. وتوضيح النقاط المهمة بالتقارير.. وكذلك اسم محرر التقرير والمسئول عما بـه مـن معلومـات وكـذا المشاركين معه..

- مقومات اجتماعية.. التقارير المستوفاة
**Social Foundation Fulfilled Reports**
التي تحقق الغرض من تحريرها في إطار أهداف المؤسسة أو المنظمة ويأخذ الاستيفاء أشكالا متعددة منها سهوله تحرير التقرير لغويا ووضوح عباراته وأن تكون كلماته سهله مألوفة غير متكلفة ويكون واضحا ومنسقا.. متماسكًا مترابطًا بتبادل الموضوعات والأفكار بتسلسل منطقي كذا موجزًا مكتملاً بحيث يجيب على كل التساؤلات المطروحة.. والإدراك بأن التقرير الناجح هو ما يستوفي ويصقل كل ما لدى القيادات من أفكار ونقلها إلى الآخرين مرؤوس أو رؤساء أو متعاملين داخل أو خارج المؤسسة.

## ■ معوقات مهارات إدارة إعداد التقارير :

**Reporting Management Shortcomings**
**(التقرير الضعيف غير الفعال)**
**Non Purposeful – Non-Effective Report**

وهي تلك العوامل التي ينتج عنها سلبيات كتابة التقارير التي لا تحقق الوصول إلى الأهداف من إعداد التقرير.. ومن هذه العوامل:

- معوقات شخصية.. التقارير الروتينية
**Personal Shortcomings – Rotten Reports** وما تحتويه من معلومات غير مفيدة لا تحقق أي وظيفة من وظائف كتابة التقارير.. وهي من أهم المعوقات وأكثرها انتشارا.. وهي لصيقة بالمدير التقليدي أو المدير الروتيني الذي يسعد بأن يصدر يوميًا العديد من التقارير لإثبات شخصيته وتواجده.
- معوقات إدارية.. التقارير الكيدية
**Administrative Shortcomings Malicious Reports** وما تحتويه من معلومات غير صحيحة أو غير حقيقية أو غير مكتملة أو مغالى فيها مما يجعل الإدارة في حيرة.. ويتعمد القائمين عليها إلى توجيه التقصير أو الإهمال أو الاتهام لبعض الأفراد أو التشكك في قدرات البعض.. ومنها التقارير الشخصية ذات الأهداف الخاصة.. وما تحتويه من طلبات خاصة خارج نظام العمل وتضع الإدارة في موقف إما الاستجابة أو الاتهام بعدم القدرة على تلبية الطلبات حتى وأن كانت واقعية ولكنها في غير مجال العمل وليس هذا هو أسلوب تحقيقها.
- معوقات اجتماعية.. التقارير المنقوصة
**Social Shortcomings Incomplete Reports** وما تحتويه من معلومات فنية مهنية غير كاملة وبالتالي لا يعتد بها في حالات المتابعة أو الرد على شكاوى المرضى أو ذويهم.. وهي تعد من أهم المعوقات والتي تدل دلالة واضحة على جهل محررها بالقواعد الصحيحة في إعداد التقارير ومراجعتها وتضيع المسئولية القانونية للمؤسسة.

## ■ إدارة إعداد التقارير.. المدير المعاصر ومستشفى الغد:

**Reporting Skills Management and Contemporary Manager - Hospital Tomorrow**

**مهارات إدارة إعداد التقارير والمدير المعاصر:**

**Reporting Skills Management And Contemporary Manager**

المدير المعاصر يتعامل مع التقارير بأهمية خاصة ويقوم بتعميم أهميتها بين المرؤوسين ويكون يقظا في تداول التقارير.. هو أو من ينيبه لهذا العمل.. لمعرفته الوثيقة بأهمية التقارير كوسيلة اتصال فعال.. سواء التقارير على مستوى مجموعات العمل أو الإدارات الخدمية التنفيذية أو التقارير الفردية.

ولذا فإن المدير المعاصر يتعامل مع التقارير بأنواعها المختلفة إدارية أو مهنية أو فنية كوثائق أو سندات يعتمد عليها في اتخاذ القرارات الرشيدة والفعالة.. خاصة تلك التقارير الناشئة عن الدراسات الميدانية والمرتبطة بالبيئة والمجتمع المحيط والتي يكلف بها مجموعات بحث أو فرق عمل.. ولذا فإن دراسة المدير المعاصر بحرفية

إعداد التقارير ونقل ذلك المفهوم إلى مرؤوسيه يسهل الكثير من تطبيق وظائف الإدارة كوسيلة إدارية تنظيمية.

ولذا فإن على المدير المعاصر المعرفة التامة بمواصفات التقرير الفعال Specifications Effective Report واتباعها عند الإعداد والتداول لكي تمكنه من الاستفادة الحقيقية للتغذية المرتدة عن هذه التقارير.. وتشمل هذه المواصفات.. تفعيل المقومات وتجنب المعوقات ومنها:

- تجنب التكلفة واستخدام الأسلوب الطبيعي في التنفيذ الدقيق من الأفكار بطريقة مسلسلة مترابطة.
- سلامة ودقة المعلومات والبيانات التي يحتويها التقرير والتحليل الموضوعي لها في تكامل وموضوعية.
- عدم الخلط بين الرأي والحقيقة وبين السبب والنتيجة وبين تحديد النتائج والقفز مباشرة إليها.
- تدعيم التقرير بالأشكال والوسائل الإيضاحية لسهولة فهم ما يحتويه دون تعميم على مجتمع أو مؤسسة أو إدارة .
- تحري الأمانة وعدم الخروج عن الموضوع والالتزام بالهدف دون تحيز لوجهة نظر محددة.

## مهارات إدارة إعداد التقارير ومستشفى الغد:

**Reporting Skills Management And Hospital Tomorrow**

في مستشفى الغد إن إعداد التقارير له أهمية خاصة للعنصر الخدمي الطبي فضلا عن أهميتها للعنصر الإداري.. فإن كتابه التقارير في مستشفى الغد هي أساسًا تختص بعملية العناية والرعاية للمريض من لحظه استقباله والتعامل الطبي المهني معه والنتائج التي وصل إليها وحتى خروجه.. وهذه التقارير هي ما يطلق عليها " التقرير الطبي" Medical Report.. وهذه التقارير المهنية Professional Report تتفق وكل أسس ومقومات إجراءات كتابة التقارير.. وهذه التقارير ليست الوحيدة.. بل أن إدارة المستشفى لا تخلو كذلك من التعامل مع إعداد وكتابه التقارير بكل الصور الإدارية المتعارف عليها.

وهكذا فإن مستشفى الغد.. كونها مؤسسة لها كيان خدمي.. اجتماعي ..اقتصادي.. فأنها تحترم وتوجب وتؤكد على أهمية إعداد التقارير الطبية والإدارية والمالية وتقارير العلاقات العامة والخدمات الاجتماعية والخدمات التسويقية.. سواء كانت تقارير على مستوى الإدارات الخدمية التنفيذية أو اللجان النوعية الخاضعة لمجلس الإدارة أو فرق المهام الخاصة بتكليف من الإدارة العليا.. والإدارة العليا بالمستشفى لا تغفل التقارير الفردية الشخصية التي قد يتقدم بها بعض الأفراد من العاملين أو المتعاملين بالمستشفى.. سواء في صورة شكاوى أو تقارير تبدي وجهات نظر في تطوير وتحديث الخدمات التي تقدمها المستشفى أو مراجعة نظام قائم يتعلق بالعاملين من القوى العاملة الصحية.

## تنمية مهارات ادارة اعداد التقارير في منظمات الأعمال

**Reporting Management Skills Development**

**(البرامج التدريبية التنموية)**

**Development Training Programs**

من خلال البرامج التدريبية التي يشارك فيها العاملين بالمؤسسة أو المنظمة والتي توجه خاصة إلى من يشغل منهم الوظائف القيادية أو الإشرافية.. أو بمعني أدق توجه هذه البرامج التدريبية التنموية إلى المسئولين عن كتابة التقارير بأنواعها المختلفة.. وتشتمل هذه البرامج التدريبية على العناصر التدريبية التي تهتم بالتركيز على التدريب التطبيقي والعملي عن إعداد وكتابة التقارير وهي:

- إدارة إعداد التقارير وتنمية المهارات الإدارية الشخصية.

- إدارة إعداد التقارير وتنمية المهارات الإدارية النظامية والتنظيمية.
- إدارة إعداد التقارير وتنمية المهارات الإدارية المجتمعية.

## ادارة اعداد التقارير .. تنمية المهارات الادارية الشخصية:

**Reporting Management and Personal Administrative Skills Development**

- **إعداد التقارير: Reports Preparation**

وتوجه البرامج التدريبية إلى اكتساب القيادات والعاملين كيفية إعداد التقارير الفعالة من حيث المحتوى والموضوع واللغة والأسلوب والهدف والتقنين.. ومن أهم هذه المهارات كيفية توحيد نظم كتابة التقارير وتداولها من حيث الشكل والمحتوى.. واستيفاء التقارير للشكل والموضوع.. وعدم إغفال علاقة الشكل بالموضوع في إعداد التقارير لأن التقرير أن أخذ بالشكل دون المضمون أو أخذ بالموضوع دون الشكل فسدت فاعليته.. وكذلك استيفاء الضوابط اللائحية والقانونية التي إن لم تراعي قد تضعف أو تقلل من قوة التقرير الإجرائية التنفيذية.. وإن خضوع التقرير للأحكام واللوائح القانونية المؤسسية على وجه الاختصاص بما يلزم محرري التقرير بالجدية وعدم خروجهم عن النظام العام للمؤسسة.

وإن الأسس الإدارية المحددة لاكتشاف هذه المهارات في الإعداد والتداول والتنفيذ والاستفادة من التغذية المرتدة تتمثل في عناصر تحديد وتصنيف القرار للتداول وتحديد الفرصة من التقرير والتطابق الزمني والمكاني والوظيفي للتقرير والإمكانيات المطلوبة والمتاحة والقوانين واللوائح المنظمة.. كما تتمثل في عناصر البحوث المتعلقة بالتقرير ومصادر البيانات وكيفية تحليلها وتحويلها إلى معلومات ثم تنظيم التقرير والشكل العام والأشكال التوضيحية له.. ثم الكتابة الأولية للتقرير ومراجعته بالصفة الشخصية أو أخذ رأي المستشارين في التقرير قبل تداوله.

## ادارة اعداد التقارير .. تنمية المهارات الادارية النظامية والتنظيمية:

**Reporting Management and Organizational System Administrative Skills Development**

- **تداول التقارير: Reports Deliberation**

وإن التقارير كوثائق لها درجة من السرية تحدد حسب مضمون القرار فهناك تقرير عام وتقرير سري وتقرير سري وشخصي.. ولذلك فإن تداول التقارير يخضع لمبادئ وأسس اتصالية أمنية توقيتية من حيث تحديد نظم الاتصال بين محرر التقرير ومستقبل التقرير.. وتحديد التوقيت المناسب للتعامل مع كل تقرير حسب أهميته بالنسبة للخدمات بالمؤسسة أو المنظمة.. وتحديد درجة السرية في تداول التقرير وسيادة نظم السرية المتبعة في معاملات المؤسسة الداخلية والخارجية.. والتزام الجميع بها.. والتأكيد على القاعدة السرية الأساسية بين العاملين في أنه ما هو ليس من حق المرؤوسين الاطلاع عليه فلا يطالبوا بذلك ولا يحاولوا ذلك لأنه قد يعرضهم لعواقب وخيمة.

- **عرض التقارير: Reports Display**

وتعد هذه المهارة من المهارات المهمة في إعداد وكتابة التقارير حيث أن الإعداد الجيد للتقرير وتداوله بالمحددات النظامية والتوقيتية والسرية.. كل ذلك مع الالتزام به قد يضيع إذا لم يعرض التقرير بالأسلوب الصحيح وعلى المستوى الإداري المحدد وفي التوقيت المناسب.. لأن عرض التقرير بالضوابط الإدارية هو أساس القرارات التنفيذية التي تصدر عنه.. ويتم ذلك من خلال تحديد أسلوب تعامل الإدارة العليا مع التقارير والقرارات التي تتخذ بشأنها.. وتحديد أسلوب عرض التقارير على جهات الاختصاص.. وتحديد الفترة الزمنية لصلاحية تداول التقرير وتحديد أخر موعد للرد أو الطعن على التقرير وتحديد التوقيت الواجب لتنفيذ ما ينتج عن التقارير من توصيات أو إجراءات أو قرارات إدارية سيادية.

■ ادارة اعداد التقارير .. تنمية المهارات الادارية المجتمعية:

**Social Administrative Reporting Skills Development**

• التغذية المرتدة من التقارير : Reports Feed Back

والمقصود بها تقييم وقياس التغذية المرتـدة للتقرير الصادر.. وهذه ليست فقط مسئولية من يعد التقارير ولكنها مسئولية كل من يتعامـل بدراسـة التغذية المرتدة من هذه التقارير بـصورة إداريـة منتظمة.. وتحديد أسلوب العرض الـشهري عـن ملخص التقارير والنتائج التنفيذية لكل منها علـى مجلس الإدارة أو الجهات الإشرافية الإدارية التابع لها المؤسسة.. والاحتفـاظ بالتقـارير ونتائجهـا وتوثيقها وتبادلها بمعرفة الجميـع بعـد أن ثبـت صلاحيتها وفعاليتها أو تم تعديلها إذا ظهر بهـا أي نوع من القصور. وذلك من خلال إعـداد وكتابـة وثيقة التقارير المؤسسية كمنهج مرجعي يفيد فـي تقييم المؤسسة أو المنظمة وتفيـد فـي علاقاتهـا بالمؤسسات المماثلة والمؤسسات الأعلى في نفس القطاعات بالمجتمع المحيط.

المنظور التطبيقي.. تنمية مهارات ادارة اعداد التقارير الطبية في المستشفى

**Administrative Reporting Skills Development in Hospitals Applied Perspective**

يأخذ إعداد التقـارير الطبيـة Medical Reports الأهمية والاهتمام من إدارة المستشفى عن بقية أنواع التقارير لارتباط التقارير الطبيـة بمستوى الخدمات التي تقدمها ومـستقبل متلقـي الخدمة.. ولذلك فقد أنـشأت فـي المستـشفيات إدارات أو أقسام أو وحدات خاصة للتقارير الطبية يعمل بها كوادر إدارية مؤهلة لإعداد التقـارير.. وتعد لاكتساب المهارات الطبيـة.. وتقـوم هـذه الوحدات بالمشاركة في إعداد التقـارير الطبيـة التالية:

- تقارير خروج المرضى.. تقارير الوفـاة.. تقارير الخـدمات الاجتماعيـة.. تقـارير القومسيونات الطبية.. تقارير الـشهادات الطبيـة لأغـراض مختلفـة.. تقـارير الشهادات الطبية بالأجـازات المرضـية.. تقارير التوصية بخدمات يحتاجها المريض أو بعلاج يصرف بصفة منتظمة.. تقارير تغطية تكلفة العلاج.

ولهذه الأهمية فإن إعـداد التقـارير الطبيـة بالمستشفى.. يأخذ جانب كبير في إعداد البـرامج التدريبية التنموية من حيث:

• تنمية المهارات الشخصية.. إدارة إعداد التقارير الطبية بالمستشفى:

**Personal Reporting Skills Development**

بالإعداد الجيد للتقرير.. المراجعـة الـشاملة للتقارير من الجانب المهني الطبي.. السهولة فـي استرجاع التقارير بمعرفـة الهيئـة الطبيـة عنـد اللزوم.. القدرة على التفكير المنطقـي.. والقـدرة على الاستنتاج والربط بين الأمور.. والقدرة علـى التفسير وتبسيط الأفكار.

• تنمية المهارات الإدارية.. إدارة تـداول التقارير الطبية بالمستشفى:

**Administrative Reporting Skills Development**

بتوخي الحذر في تسليم التقرير إلا لـصاحبه.. اسـتيفاء التوقيعـات وتـاريخ التحريـر وتـاريخ الاستلام.. ومراجعة اسـتيفاء التقريـر للأركـان الإدارية والمالية والجوانب الشكلية والقانونية.

• تنمية المهـارات الاجتماعيـة.. إدارة التغذية المرتدة مـن التقـارير الطبيـة بالمستشفى:

**Social Reporting Skills Development**

بتحديد جهة الاسـتفادة خـارج المستـشفى.. توخي الحذر في كتابة أي معلومات سرية أو غيـر حقيقية بصفة المجاملة وتداولها خارج المستشفى.

ويراعى أن هذه التقارير مهما اختلفت نوعيتها هي السند القانوني لحماية المستشفى والعاملين بها.. ولذلك فإنها يجب أن تخضع للمحددات الإدارية لحماية التقارير" Reports Protection بصفة عامة ومنها:

- إعداد أكثر من نسخة من التقارير مع الاحتفاظ بالمسودات.
- استخدام طريقتين لتحرير التقارير (حاسبات ويدوية).
- أرشفة التقارير وحفظها في خزانة خاصة لحفظ المستندات والوثائق.

دعم القيادات في القدرة على القيــام بــالأدوار المتعــددة .. الإشــــرافية والاتـــصالية والرقابيـــة داخـــل وخـــارج المؤســسة بكفــاءة وفعاليــة تحقــق أهــداف المؤســسة أو المنظمة والمجتمع المحيط.

# المدخل الثامن والخمسون

## مهارات إدارة التفاوض

## NEGOTIATION MANAGEMENT SKILLS

**مهارات إدارة التفاوض**
**المحتوى العلمي**

- أهمية مهارات إدارة التفاوض:
- سلوك حضاري.. المصالح المشتركة.. تفاوض فردي.. تفاوض جماعي.. الإدارة الموقفية.
- وظائف مهارات إدارة التفاوض :
- شخصية.. التفاوض الخدمي الاجتماعي الداخلي.
- مؤسسية.. التفاوض التجاري المالي.
- اجتماعية.. التفاوض التسويقي الاجتماعي الخارجي.
- مقومات مهارات إدارة التفاوض :
- التفاوض الناجح – التفاوض الفعال (شخصية.. إدارية.. اجتماعية).
- معوقات مهارات إدارة التفاوض :
- التفاوض غير الناجح – التفاوض الفاشل (شخصية.. إدارية.. اجتماعية).
- مهارات إدارة التفاوض.. المدير المعاصر ومستشفى الغد.
- المنظور التطبيقي.. تنمية مهارات إدارة التفاوض في منظمات الأعمال.. البرامج التدريبية التنموية.. تنمية المهارات الإدارية الشخصية.. الإدارية النظامية والتنظيمية.. الإدارية المجتمعية.
- المنظور التطبيقي.. تنمية مهارات إدارة التفاوض في المستشفى.. البرامج التدريبية التنموية.. تنمية المهارات الشخصية.. الإدارية.. الاجتماعية.

**مهارات إدارة التفاوض**
**المحددات التعريفية**

- مهارات إدارة التفاوض.. سلوك حضاري مهاري نفسي إداري يهدف إلي تحقيق المصالح المشتركة والأهداف المشتركة والوصول إلي القرارات المشتركة.
- مهارات إدارة التفاوض.. من الممارسات الإدارية للمدير والمرؤوسين والقيادات وتتم بصفة رسمية أو بطريقة عفوية من خلال الممارسات اليومية في العمل وأيضاً خارج نطاق العمل.
- مهارات إدارة التفاوض.. أساس النجاح الإداري للمؤسسات والمنظمات خاصة في إدارة المواقف والإدارة الموقفية.
- مهارات إدارة التفاوض.. تمارس عدة وظائف شخصية مؤسسية واجتماعية لتحقيق نجاح التفاوض بأنواعه المختلفة.. الخدمي التجاري.. المالي التسويقي.. المجتمعي الداخلي والخارجي.
- مهارات إدارة التفاوض.. تأخذ بالجانب الإيجابي في "التفاوض الفعال الناجح" أو بالجانب السلبي في "التفاوض الغير فعال الفاشل".. نتيجة تفاعل المقومات والمعوقات في الوصول إلي المعايير المحددة السلوكية المهنية والقيادية النظامية ومعايير المشاركات المجتمعية .
- مهارات إدارة التفاوض.. احتياج للمدير المعاصر "المفاوض الناجح" الذي يعتبر هذه المهارة من أدواته الأساسية في التعامل مع كل المحتكين به والمتعاملين معه.. بلباقته يحقق المصالح ويرضي طرفي التفاوض.

## مهارات إدارة التفاوض
## المحددات التعريفية

- مهارات إدارة التفاوض في المستشفيات.. تحقق نجاح كفاءة "التفاوض الطبي" أو "التفاوض العلاجي" بتحديد أدوار أطراف التفاوض من الأطباء مع الأطباء تقرير ومتابعة العلاج.. الأطباء مع المرضي تحقق المصالح المشتركة.. الأطباء مع الإداريين ضمان الحقوق.. الأطباء مع القيادات المجتمعية والأفراد خارج المستشفى التكامل الخدمي.
- مهارات إدارة التفاوض في المستشفيات.. تحتاج إلي تنمية مهارية تفاوضية.. شخصية القدرة علي الإستجابة.. إدارية القدرة علي تفعيل مصادر القوة.. اجتماعية القدرة علي إحداث التغيير.

## مهارات إدارة التفاوض
## المحددات التعريفية

- مهارات إدارة التفاوض.. في مستشفى الغد.. تهتم بترسيخ مبادئ حدود التفاوض في الإجراءات الخدمية الطبية.. وفي الإجراءات الإدارية خاصة المالية والتعاقدية.. وفي الإجراءات الاتصالية بالمجتمعات والمؤسسات الخارجية.
- مهارات إدارة التفاوض.. في منظمات الأعمال تحقق كفاءة نتائجها بالإعداد الجيد للقيادات أو الأفراد أو المجموعات التي يكون عليها مسئوليات التفاوض (المفاوضين) من خلال عقد البرامج التدريبية التنموية بالمحتوى العلمي المتوجه إلي إعداد الكوادر التفاوضية والتدريب علي التخطيط التفاوضي والتكتيكات التفاوضية والمشاركات التفاوضية علي مستويات المهارات الإدارية الشخصية.. النظامية والتنظيمية.. والمجتمعية.

# مهارات إدارة التفاوض

# NEGOTIATION MANAGEMENT SKILLS

## ■ أهمية مهارات إدارة التفاوض :

**Negotiation Management Importance**

التفاوض مظهر من مظاهر السلوك الإنساني الحضاري Humanitarian Civilization Behavior على مستوى الفرد والجماعات والمنظمات والتكتلات العلمية والقطاعات العملية.. بهدف الوصول إلى قرار يرضي جميع أطراف التفاوض.. وتعد عمليات التفاوض من عمليات الاتصال المباشر بين طرفين أو أكثر حول تبعيات مؤسسية مختلفة.. التي قد تكون بين طرفين رئيسين فقط أو تتسع لتشمل الأطراف التي قد تتأثر بنتائج التفاوض وفي هذه الحالة يطلق عليهم أطراف مباشرة وأطراف غير مباشرة (تفاوض فردي/تفاوض جماعي) Personal and Group Negotiation .

والتفاوض هو عملية متكاملة مستمرة من التفاهم والأخذ والعطاء بهدف الوصول إلى اتفاق مع الآخرين الذين يجمعنا بهم بعض المصالح بينما تتعارض مع بعض مصالحنا الأخرى.. ولذا فهي عملية مستقبلية تتصف بالعمومية احتمالية معقدة ليست نشيطة تتأثر بالهياكل التنظيمية والمجتمعية وقياداتها.. وتحدد نجاحها بناء على العلاقات السابقة واللاحقة المحتملة.. فالتفاوض لا يعني فقط العملية الرسمية التي من خلالها يجلس المتفاوضون حول مائدة المفاوضات للحوار والمناقشة بل هو نشاط يومي يقوم به كل فرد منا كلما حاولنا الحصول على احتياجاتنا من الآخرين.. وفي نفس الوقت فإن التفاوض هو عملية منظمة ورسمية تتم بين المنظمات وبين المنظمات والأفراد وبين الإدارات وبين الدول.

والتفاوض عملية هادفة تسعى إلى "تحقيق المصالح المشتركة" Common Interests "القرارات المشتركة" Joint decisions "الاتفاقيات المشتركة" Joint agreements لأطراف التفاوض بالقدرة على استخلاص الأفكار والرؤى لمن نتفاوض معه أو بمعنى أن تقرأ أفكاره.. وليس هو الإطلاع على الغيب أو معرفة المجهول إنما هو حدس يمكن تنميته بكثرة المشاركة في المفاوضات.. وحسب ما يتكون لدى المفاوض من مهارة يستطيع أن يدرك ذلك عند بداية التفاوض.. وبعد بعض الوقت يمكن اكتشاف من هو أمامك وما الذي يدور في ذهنه وهل هو قابل للتفاوض أم أنه من أصحاب العقليات الجامدة والآراء الثابتة .

ويعبر علماء النفس عن التفاوض بأنه تفريغ ما في النفس والخروج من دائرة القهر ومحاولة إثبات الذات وإظهار القدرات بعيدًا عن التهميش الوظيفي.. ويعبر عنه علماء الإدارة بأنه المحتوى الإداري العلمي لعناصر الهدف من التفاوض.. والعناصر المرتبطة بهذا الهدف.. مثل الجودة.. الوقت.. المقابل.. التصنيف.. المواصفات.. وأساليب تحقيق الهدف والوصول إلى النتائج باستخدام محددات علم التفاوض Negotiation Science من مبادئ واستراتيجيات وتكتيكات.. وإجادة المهارات الإدارية الأخرى التي من أهمها مهارات الاتصال الفعال من الإنصات والحوار والتفاعل الاجتماعي والإقناع والحديث واللباقة.

## إدارة التفاوض والإدارة الموقفية:

**Negotiation and Situational Management**

ويعد التفاوض أداة فعالة في التعامل مع الإدارة الموقفية فنجد أنه عنصر مهم في إدارة ضغوط العمل التي قد تصل في بعض الأحيان إلى إدارة الصراع Conflict Management وحدوث الأزمات.. وبالتالي تحتاج إلى إدارة التغيير Change Management.. فنجد أن التفاوض إذا ما تم إجراؤه بفاعلية في مواجهة ضغوط العمل وفي مواجهة المشكلات التي تحدث نتيجة ضغوط العمل فإنه قد يحولها إلى إيجابية تحفيزية بدلا من تحويلها إلى صراع دائم مستحكم.. وإذا ما استخدم التفاوض في إدارة الصراع بين طرفيها فإنه بالقطع يمكنه التدخل وحل الصراع مهما كانت درجته شريطة أن يتم التفاوض بالأسلوب العلمي المنهجي الذي يقرب بين طرفي الصراع ويعيد الثقة بينهما.

ويمكن لمهارات التفاوض إذا ما تدرب عليها العاملين بالمؤسسات أن تجنب المؤسسة أو المنظمة حدوث مشاكل ضغوط العمل Work Stress Problems.. أو مشاكل الصراع

Conflict Problems والمشكلة الكبرى التي يواجهها المديرين عند اللجوء إلى إدارة التغيير هي في كيفية مواجهة المعترضين أو المتحفظين على إحداث التغيير.. ويستلزم ذلك اتخاذ أساليب إدارية كثيرة في محاولة إقناعهم بضرورة التغيير وآثاره الإيجابية على المؤسسة أو المنظمة ومن أهم هذه الأساليب أن يتمتع المدير بشخصية المفاوض المقتنع بالقضية التي يتفاوض بشأنها.. ويستخدم كافة إمكانياته وقدراته في جلسات تفاوضية للوصول إلى إحداث التغيير.. وقد يكون التفاوض بدرجة أقل في الأهمية في إدارة الأزمات Crisis Management خاصة الأزمات الطارئة.. أما الأزمات الناتجة عن مشاكل متراكمة فإن التفاوض يكون له دور حيوي في تجنبها أو مواجهتها والحد من مثل هذه الأزمات في المؤسسات أو المنظمات.. وهكذا فإن إدارة مهارات التفاوض تكون لها المساهمة الكبري في الإدارة والتحكم في الإدارة الموقفية وتساهم في نجاح إدارة المؤسسة في مواجهتها.

## وظائف مهارات ادارة التفاوض :

**Negotiation Management Functions**

تمارس إدارة التفاوض وظائف تتعلق أساسا "بمحور العملية التفاوضية" Negotiation Process Axis والتي تتعلق أساسًا بإمكانية تحقيق الهدف من التفاوض في إطار استخدام وظائف الإدارة والوظائف الإدارية التبادلية معها.. ويؤدي التفاوض الوظائف التالية:

- الوظائف الشخصية.. التفاوض الخدمي.. الاجتماعي الداخلي Personal Functions Service and Internal Social Negotiation في خدمات التعاقد مع الموردين ومراكز الصيانة وخلافه.. وفي خدمات المرؤوسين وأسرهم والمرضى وأسرهم وذويهم.
- الوظائف المؤسسية.. التفاوض التجاري.. المالي الاجتماعي الداخلي والخارجي Institutional Functions Commercial and Financial Negotiation: في خدمات البيع والشراء والإحلال والتجديد والتحديث ..وفي تحديد المرتبات مع الموظفين الجدد المعينين وفي التفاوض مع الرئاسة للحصول على الموارد التي تحتاجها المؤسسة.
- الوظائف الاجتماعية.. التفاوض التسويقي.. الاجتماعي الخارجي Social Functions External Social and Marketing Negotiation في الوصول إلى اتفاقيات مع المؤسسات المثيلة أو المناظرة للمؤسسة التي يديرها المدير أو لحل نزاعات تكون قد نشأت بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى في السوق التنافسي.. وفي خدمات الاتصال بجهات التعاقد وخدمات التسعير.

وهكذا يتضح أن وظائف مهارات إدارة التفويض هي في إجمالها وظائف إدارية تمكن المتفاوض من تحقيق الهدف الذي يسعى إلى تحقيقه من التفاوض وهي عملية ليست بالسهولة التي يتخيلها البعض فهي تحتاج إلى مران وخبرات خاصة علمية وذهنية ووجدانية تؤسس الصفات والسمات القيادية للمدير المعاصر.

## مقومات مهارات ادارة التفاوض :

**Negotiation Management Foundations**

(التفاوض الناجح – التفاوض الفعال)

**Successful Effective Negotiation**

وهي العوامل التي تحقق إيجابيات التفاوض بمعني الوصول إلى الأهداف المحددة للعملية التفاوضية.. وتتمثل هذه العوامل في:

- مقومات شخصية.. سلوكية مهنية Personal Foundation Professional Behavior القيام بمهارات الاتصال بنجاح كمرسل ومستقبل أو متحدث ومستمع.. الاختيار الأمثل للمفاوض بتوافر السمات الشخصية القيادية مثل الجدية والود والصبر والأمانة والصدق.. الحذر من الانشغال عن الموضوعات الأساسية خاصة في حالات تعدد وكثرة موضوعات التفاوض.. الدخول إلى جلسات التفاوض بالحد الأقصى المطلوب للنتائج والحد الأدنى الذي يمكن قبوله ويكون التفاوض ما بين الحدين.. النية الصادقة للعمل على تذليل العقبات وإعلان التزام طرفي التفاوض بما يتم التوصل إليه من نتائج.
- مقومات إدارية.. قيادية نظامية Administrative Foundation Leader Ship and Administrative System الإلمام بخلفيات الموضوع المتفاوض بشأنه.. كسر حدة المناقشات أثناء التفاوض بالاعتداد بفترات الراحة

الترفيهية .. تحديد الأولويات إذا كان هناك أكثر من موضوع للتفاوض ويمكن الاستعانة بذوي الخبرة في مجالات التفاوض.. العمل على حسن التفاوض بإنهاء الموضوع في أقل عدد من الجلسات.. التأكيد على أهمية تحقيق النتيجة في نهاية التفاوض.. على أن تكون النتيجة تحقق مكسب للطرفين على قدر الإمكان وليس مكسب لطرف دون الآخر.

- مقومات اجتماعية.. مشاركات مجتمعية Social Foundation Community Sharing .. التفاوض مع الأخذ في الاعتبار الظروف الاجتماعية السائدة بحيث تكون الظروف السياسية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع لا تتعارض مع إجراءات ومضمون وأهداف التفاوض.. وكذلك اختيار الهيئات الاجتماعية والشخصيات المجتمعية ذات الثقة والتأثير في المجتمع للمشاركة في موضوعات التفاوض التي تمس الخدمات المجتمعية التي تقدمها المؤسسة/المنظمة.

## ■ معوقات مهارات إدارة التفاوض :

**Negotiation Management Shortcomings**

**(التفاوض الضعيف – التفاوض غير الفعال)**

**Failed Non-Effective Negotiation**

وهي العوامل التي ينتج عنها سلبيات التفاوض بمعنى عدم الوصول إلى الأهداف المحددة للعملية التفاوضية.. وتتمثل هذه العوامل في:

- معوقات شخصية.. سلوكية مهنية Personal Shortcomings Professional Behavior النظر إلى التفاوض على أنه احد وسائل المشاغبات التي يلجأ إليها بعض التنظيمات غير الرسمية.. النظر إلى التفاوض على أنه أحد الحجج التي يلجأ إليها البعض للحصول على حقوقهم.. التفاوض الذاتي أو الشخصي لا يهتم بالنتائج قدر الاهتمام بإثبات الذات ولا يهتم بمعامل الوقت ولا يهتم بمن يفاوضهم.. والمفاوض غير المهتم غير الدارس للموضوعات وغير الملم بالمعلومات يلعب أدوار تفاوضية غير محددة لأنه غير مهتم بالنتائج.

- معوقات إدارية.. قيادية نظامية Administrative Shortcomings Leader Ship and Administrative System اعتبار التفاوض أسلوب للتظلم أو أسلوب لحل المشكلات.. اللجوء إلى التفاوض القهري كأحد أساليب الديكتاتورية بفرض الرأي والسيطرة على المتفاوضين.. عدم التفويض الرسمي لأطراف التفاوض من رئاستهم المباشرة .

- معوقات اجتماعية.. مشاركات مجتمعية Social Shortcomings Community Sharing المتغيرات البيئية والاختلاف في المستويات الثقافية يؤثر على عملية التفاوض.. في إمكانية تحقيق إجراءات أو حلول التفاوض في ظل البيئة السياسية أو الاجتماعية الموجودة.. وفي اختيار موضوعات تفاوضية تتعارض مع مصالح المجتمع أو تحقق مكاسب شخصية على حساب أمن وسلامة المؤسسات الأخرى أو طوائف معينة في المجتمع.

## ■ إدارة التفاوض والمدير المعاصر ومستشفى الغد:

**Negotiation Skills Management and Contemporary Manager - Hospital Tomorrow**

### مهارات إدارة التفاوض والمدير المعاصر:

**Negotiation Skills Management And Contemporary Manager**

التفاوض من الأدوات الأساسية للمدير المعاصر.. ولا يخلو يوم من الممارسات الإدارية للمدير المعاصر وإلا يكون فيه عملية تفاوضية.. ويكون المدير المعاصر عليه إدراك الأساليب الفعالة والمفاهيم العلمية الخاصة بعملية التفاوض.. وأن ينمي قدراته على مواجهه مشكلات التفاوض على أساس الوعي بطبيعة ومقومات ومخاطر التفاوض.. وقد يكون التفاوض مع المدير في مستوى إداري واحد.. مدير مع مدير.. أو في مستوى إداري متباين مدير ومرؤوس.. سواء في وظيفة رئاسية مباشرة أو وظيفة تنفيذية.. وفي الحالة الثانية لابد أن يكون هناك حدود للتفاوض ترتبط في مرحلة تفاوضية بأعمال السلطة والنفوذ.

والمدير المعاصر هو "المفـــاوض النـــاجح" Successful Negotiator المستمع الجيـد الـذي يطرح الأسئلة التوضيحية ويركـز علـى دفاعـات المفاوض الآخر عن وجهة نظره ولا يضع نفسـه أبدًا في موضع الدفاع ولا يكثر مـن الهجـوم ولا يستخدم كلمات أو ألفاظًا تثير من أمامه.. ويجعـل نتائج التفاوض مفتوحة مبنية على الثقة المتبادلـة من أجل الوصول إلى حل نهائي واتفـاق يرضـي الطرفين.

والمدير المعاصر لابـد وأن يكـون مفاوضًـا ناجحًا ولا يأتي ذلك إلا من خلال تمتعه بمهـارات وصفات معينة منها:

- مراقبة النفس وضبطها والهدوء والثقـة بالنفس والغير.
- المنطقية في التفكير والموضـوعية فـي تفهم الغير وليس تقويمه.
- مهارة الاستماع والإنصات وضبط دائـرة التفاوض بالمعرفـة الشخـصية للطـرف الآخر.
- مهارة التحدث والسيطرة على المـشاعر والانفعالات .
- مهارة التأثير والإقناع والتحفظ على تقديم التنازلات أو الالتزامات.
- التوظيف الجيـد للمعلومـات والاحتفـاظ بـسرية عمليـات التفـاوض ومراحلـه ونتائجه.
- معالجة الضغوط وتجنب آثاره الشخـصية أو المؤسسية أو الاجتماعية.

## مهـارات إدارة التفـاوض ومستـشفى الغـد:

**Negotiation Skills Management And Hospital Tomorrow**

في مستشفى الغد فإن عملية التفاوض قد تبدو عمل غير مرغوب فيه خاصة التفاوض الطبـي Medical Negotiation في تقديم الخدمات الطبية فلا تفاوض بين مقدمي الخدمة ومستخدميها ولكن هناك الإحاطة علما والتنبيـه بتعليمـات الحـرص وتوخي الحذر والإقرار بالموافقة على الإجراء الذي سوف يتم.. أما ما بين مقدمي الخدمـة.. أنفـسهم فإن عملية التفاوض هنا ليـست بمعنـي الجـدال التفاوضـي أنمـا هـي للتـشاور والتفـاهم Mutual Understanding والمـشاركة Participation and Consultation فـي اتخـاذ القرار وأنه تفاوض يحصل نتيجة لصالح مـستخدم الخدمـة.. والتفـاوض فـي الخـدمات الإداريـة بالمستشفى يكون مرغوبا فيه وهام لتحقيق صـالح المستـشفى فـي أنـواع التعـاملات الإداريـة المختلفـة الماليـة والتـسويقية والإعلاميـة وغير ذلك.

ويحكم التفاوض الطبي مبدأ إداري وحاكم هو أنه "لا للمـساومة" No Compromise لأنهـا تؤدي إلى مبدأ الهدم وتضر بتقديم الخدمة الجيدة.. فلا تنازل مقابل إنجاز أو كسب.. ولا للجـدال فـي أمر محسوم بمعرفة متخذ القرار.. ولا شرطية قوة مقابل تقديم خدمة احتياج.. ولا أختيار فـي تنفيـذ القرار إنما هـو إحاطـة وإخبـار.. ولا للوعـود والأساليب الناعمة لتأجيل إجـراء يجـب حـسمه فورًا.. وتتساوي المستشفى مع باقي المؤسـسات في التفاوض الإداري أما التفاوض مع المتعـاملين مع الخدمات الطبية بالمستشفى فإنه يعد من أنواع التفاوض المختلفة التي تحتاج مهارات خاصة.

## تنمية مهارات التفاوض في منظمات الأعمال

**Negotiation Management Skills Development**

**(البرامج التدريبية التنموية)**

**Development Training Programs**

وتعني مهارات كفاءة التفاوض التدريب علـى أساليب نجاح التفاوض من خلال البرامج التدريبية التخطيطية على اكتساب مهـارات إدارة التفـاوض والتي تبني على الأسس العلميـة.. وتوجـه هـذه البرامج التدريبية التنموية إلى تنميـة المهـارات التالية:

- إدارة التفاوض وتنمية المهارات الإدارية الشخصية.
- إدارة التفاوض وتنمية المهارات الإدارية النظامية والتنظيمية.
- إدارة التفاوض وتنمية المهارات الإدارية المجتمعية.

## إدارة التفاوض .. تنمية المهارات الإدارية الشخصية:

**Negotiation Management and Personal Administrative Skills Development**

**(الكوادر التفاوضية)**

**Negotiating Staff**

تنمية المهارات الإدارية الشخـصية.. ببنـاء وخلق الكوادر التفاوضية بالمؤسسة أو المنظمـة..

وهو يشمل الكثير من مهارات الاتصال والقيادة.. ويجب أن تعد البرامج التدريبية التنموية بالمحتوى العلمي التدريبي الذي يشتمل على العناصر التالية:

- القدرة على إقناع الآخرين والتأثير فيهم.
- القدرة على تحليل المعلومات.
- القدرة على الاتزان العاطفي وعدم الانفعال السريع والنظرة الموضوعية وعد التأثر بالجوانب العاطفية.
- القدرة على التعامل بالذكاء واللباقة والحرص على انتقاء الألفاظ والكلمات.
- القدرة على تحمل مسئولية اتخاذ القرارات والتصرف في حدود التفويض المتاح للمتفاوض.
- القدرة على دراسة الشخصية المقابلة في التفاوض قبل عقد جلسات التفاوض.. بالسؤال عنها وعن المركز الوظيفي لها وعن اهتماماته وهدفه وتاريخ تعيينه بالمؤسسة.

■ إدارة التفاوض .. تنمية المهارات الإدارية النظامية والتنظيمية:

**Negotiation Management and Organizational System Administrative Skills Development**

**(التخطيط التفاوضي – التكتيكات التفاوضية)**

**Negotiation Planning and Tactics**

تشتمل المهارات الإدارية النظامية والتنظيمية في إدارة التفاوض على اكتساب المهارات التخطيطية التفاوضية والتكتيكات التفاوضية والتي تتناول عناصر مهارات إداريات عقد جلسات التفاوض وشروطها ومهارات إعداد فريق التفاوض.. وتعد هذه البرامج التدريبية التنموية في هذا المجال بالمحتوى العلمي التدريبي الذي يشتمل على العناصر التالية:

- **إداريات التفاوض: Negotiation Administration**
  - عقد جلسات التفاوض في مواقع العمل لتسهيل عملية الحصول على المعلومات التي تحتاجها وتوفير معامل التأمين النفسي بإجراء التعارف بين الأطراف المتفاوضة في بداية إيضاح حتمية التفاوض.
  - تهيئة العملية التفاوضية وتكتيكات إدارة التفاوض والمناخ المناسب والمكان المناسب لعقد جلسات التفاوض وما يستلزم كسر حدة التفاوض في أي مرحلة من الاستراحات القصيرة والترفيه البسيط.
  - قصر جلسات التفاوض مع المعنيين بالأمر وطرف ثالث ذو سلطه إذا لزم الأمر.
  - الاستخدام الصحيح وفي الوقت المناسب للوائح والقوانين التي تخضع لها العملية التفاوضية والرجوع إلى المصدر المرجعي للفريق المفاوض.

- **تشكيل فرق التفاوض: Negotiation Team Configuration**
  - تشكيل فريق التفاوض الذي يكون مدركا للأبعاد الإدارية لعملية التفاوض وعلى مستوى أخلاقيات التفاوض .
  - تحديد الأدوار والاختصاصات والصلاحيات والسلطات لأعضاء الفريق في إطار مفهوم وخصائص الدور التفاوضي المحدد لكل منهم بما لا يؤثر على شخصياتهم وكفاءة أدائهم.
  - تدريب فريق التفاوض على اكتساب مهارات العمل الجماعي والتدريب على العمل بها أثناء جلسات التفاوض.
  - إمكانية مشاركة المساعدين كأعضاء داخليين أو خارجيين في جلسات التفاوض بشرط الإعداد المسبق وتحديد أدوارهم .

- **تكتيكات التفاوض: Negotiation Tactics**
  - تحديد الأهداف التفاوضية والإجراءات الكفيلة بتحقيق هذا الهدف والمراحل الأساسية لإدارة جلسات التفاوض .
  - التغلب على مشكلات التفاوض ومن أهمها مشكلة مواجهة الاعتراضات بالوضع في الاعتبار إمكانية التنازل عن جزئية معينة من الأهداف أو قبول تحقيقها على مراحل.
  - التوازن بين مصالح طرفي التفاوض يحقق الوصول إلى الاتفاق عكس تمسك كل طرف بأهدافه التي يريد تحقيقها.
  - استخدام عنصر التوقيت كأحد الأساليب التفاوضية لصالح التفاوض بطلب تأجيل الرد أو تأجيل جلسة التفاوض للمزيد من الدراسة.
  - اللجوء إلى التفاوض في أخر مرحلة من الإجراءات الإدارية والحلقات التفاهمية وصولاً إلى مرحلة التعاقد وإبرام الاتفاقيات الرسمية النهائية.

- متابعة قرارات التفاوض: Negotiation Decisions Follow Up
  - تقييم الأداء التفويضي في كـل مرحلـة.. لفريق التفاوض والإجـراءات الإداريـة.. والنتائج المحققة.
  - تسجيل القرارات التي تم اتخاذها والناتجة عن تمام عملية التفاوض وتوقيع الطرفين عليها.
  - تحديد الجهات والشخصيات المنوطة بهـا تنفيذ قرارات العملية التفاوضية.
  - متابعة عمليات وإجـراءات تنفيـذ هـذه القرارات.
  - تقييم نتائج المتابعة لقرارات التفاوض.

## ■ إدارة التفاوض .. تنمية المهارات الإدارية المجتمعية:

**Social Administrative Negotiation Skills Development**

**(المشاركات التفاوضية المجتمعية)**

**Community Negation Participation**

تنمية المهارات الإدارية المجتمعية.. عنـصر فعال في نجاح التفاوض خاصة إذا ما كانت المشكلة المتفاوض من أجلهـا تمـس جوانـب اجتماعيـة واقتصادية أو سياسية لها ارتبـاط ومـصالح مـع المؤسسة أو المنظمة.. ويأخذ هذا العنـصر مـن العناصر التدريبية جزء كبير من الإدارة المعاصـرة في أهميـة تطبيـق المـشاركات المجتمعيـة Community Participation Application وذلك بعقد الدورات التدريبية التنمويـة بـالمحتوى العلمي الذي يشتمل على العناصر التالية:

- التركيز على موضوع التفاوض وعلاقتـه الاجتماعية السياسية الاقتـصادية وعلـى المشكلات التي قد تنتج في حالـة عـدم الوصول إلى اتفاق لأن ذلك يحمـل فـي طياته صيغة التهديد للمجتمع ككل.
- التركيز على الاهتمام بالنقد الذي توجهـه شخـصية المتفـاوض أو الشخـصيات المجتمعية التي تتفاوض أكثر مـن قـدر الاهتمام بالمشكلة التـي تتفـاوض مـن أجلها.
- التركيز علـى العـرض الأول للتفـاوض خاصة مع وجود أطراف متعددة مؤسسية أو اجتماعية والتأثر بتفهم الدراسة بغالبية الآراء المحيطة وإعداد الردود المنطقيـة العقلية .
- التركيز على الأخذ بمعيار الوسطية خاصة في المشكلات المجتمعيـة لأن قبـول أو رفض العرض أو التعامل معه فقـط قـد يكون هو الغاية القصوى للمتعارض معه أو للمتفاوض.
- الأخذ بمحددات التفاوض الإداري الرسمي أو غير الرسمي للتوصل إلـى تـسوية.. واللجوء إلى التحكيم أو الوساطة إذا لـزم الأمر.

## النموذج التطبيقى - تنمية مهارات ادارة التفاوض في المستشفى

**Administrative Negation Skills Development in Hospitals Applied Perspective**

تمارس إدارة المستشفى التفـاوض بأنواعـه المختلفة بقواعده وشروطه ومحدداته.. ولكن يقـع فـي الأهميـة التطبيقيـة "التفـاوض الطبـي" Medical Negotiation أو التفاوض العلاجي" Therapeutic Negotiation وهو مـا يمكـن أن تكون مهاراتـه جـزء أو أجـزاء مـن مهـارات الاتصال.. ومهارات الـسلوك.. ومهـارات العمـل الجماعي.. ومهارات خدمة العملاء.. لأنهـا فـي النهاية تفاوض ما بين طرفين طرف ثابـت وهـو المريض وطرف متغير وهو الهيئة الطبية والهيئة الفنية والهيئة الإدارية .

وقد تحدد لكـل عمليـة تفاوضـية مـع المـريض Patient Negotiating Process قواعدها وشروطها ومحدداتها التي تستند إلى القوة بمـصادرها الـشرعية والوظيفيـة والمرجعيـة المعلوماتية التي توفر القـدرة علـى الاسـتجابة والقدرة على إحداث التغيير في السلوك واسـتجابة الطرف التفاوضي الأضعف عن ثقة وقناعة.. التي تحتاج إلى تنمية مهارية توجه إلى القـائمين بهـا على النحو التالي:

- تنمية المهارات التفاوضية الشخصية.. القدرة على الاستجابة:

**Personal Negation Skills.. Ability to Respond**

في التفاوضات الشخصية.. المريض مع القوى العاملة الصحية.. يكون التفاوض هدفـه تحقيـق المصلحة المشتركة في الحصول على أقصى رعاية صحية "شـفاء المـريض" Maximum

Health Care for Shard Benefit ولـذا فهـذا التفاوض محكوم بحسن الاستماع وحسن المقابلـة وحسن الفهم وحسن التوجه والإرشاد وحسن حـل المشكلات.. لتحقيق الفوز الحقيقي.

- **تنمية المهارات التفاوضية الإداريــة.. القدرة على تفعيل مصادر القوة :**

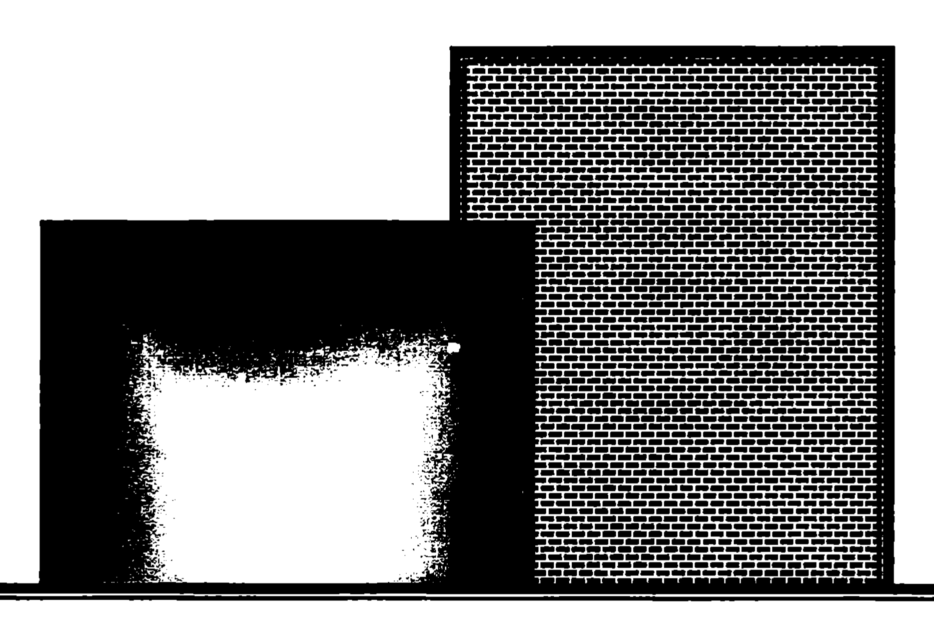
**Administrative Negation Skills.. Ability to Activate Sources of Power**

في التفاوضات الإدارية.. المريض مع الجهاز الإداري أو الشئون المالية أو الخدمات الاجتماعية أو خدمات التسويق وخدمات الإقامة يكون التفاوض هدفه ضـمان الحقـوق للطـرفين الماديـة والمعنويـة Parties Rights Collection Material and Moral ولذا فهذا التفاوض محكوم بالثقـة والأمانـة واحتـرام القـوانين واللـوائح والتعليمات واتخاذ القرارات فـي حـدود الـسلطة والتفويض وتقديم الخدمة بالصورة الجيدة والقيمة المقبولـة.. لتحقيـق الفـوز الجزئـي أو الكلـي (التسوية).

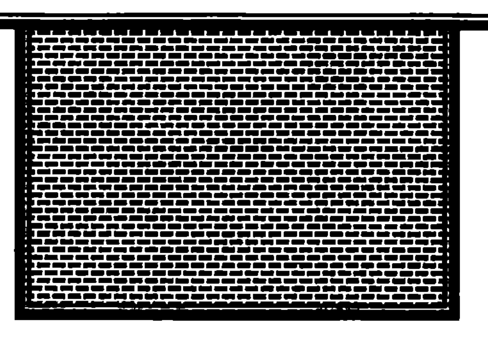
- **تنمية المهارات التفاوضية الاجتماعية.. القدرة على إحداث التغيير :**

**Social Negation Skills.. Ability to Change**

في التفاوضات الاجتماعية.. المـريض طرفـا فيها من قريب أو بعيد.. يكـون التفـاوض هدفـه تحقيق التعاون والتكامل الخـدمي لـسلامة المـريض Integrated Cooperative Health Services for Patient Safety داخل أو خـارج المستشفى.. ولذا فهذا التفاوض محكـوم بالعمـل الجماعي والمشاركة الاجتماعية والتواصـل فـي العلاقات والارتباطات على مستوى الأفراد والأسرة والمجتمع.. لتحقيق الفوز المدرك.



دعم القيادات في القدرة على التعامل مع الأخطاء بمناهج وخطوات إدارية جديدة لا تكتفي بالرد التسويفي أو عدم الاستجابة الفورية .. بل التعامل معها من أجل الاستفادة مستقبلا؛ لتجنب مثل هذه الأخطاء بعيداً عن الأعراض المرضية من الإحباط وزعزعة الثقة الإنسانية.



# المدخل الثامن والخمسون

## مهارات إدارة المرؤوسين
## EMPLOYEE MANAGEMENT SKILLS

**مهارات إدارة المرؤوسين**
**المحددات التعريفية**

- مهارات إدارة المرؤوسين.. تعني مهارات التعامل مع المرؤوسين وهي مسئولية القيادة وتهتم كمنظومة إدارية حديثة بالتفاعل الإيجابي بين السلطة والتنظيم الذي يحقق ظاهرة احترام النظام بمردودها على الأداء والإنجاز.
- مهارات إدارة المرؤوسين.. تتوجه نحو التزام الجميع بتوحيد الأهداف والإجراءات من أجل التجانس الوظيفي السلوكي ويتحقق ذلك من خلال الوظائف الشخصية في الالتزام بالأهداف المشتركة للمنظمة.. والوظائف المؤسسية في الالتزام بالتنظيم والممارسات العملية الجادة.. والوظائف الإجتماعية في الالتزام بالمشاركة والحماية المجتمعية.
- مهارات إدارة المرؤوسين.. تأخذ من الجانب الإيجابي في حسن التعامل مع المرؤوسين أو من الجانب السلبي في سوء التعامل مع المرؤوسين.. نتيجة تفاعل المقومات والمعوقات في مناحي متعددة تلمس الجوانب الشخصية للمرؤوسين ومسئولياتهم وعلاقتهم بالقيادة ومدي تأثرهم وتأثيرهم في المجتمع المحيط بهم.
- مهارات إدارة المرؤوسين.. احتياج للمدير المعاصر من خلال وظيفته كقائد في تسخير كافة إمكانيات المستشفى في توفير وإحياء علاقته بمرؤوسيه والنهوض بمستوي المرؤوسين العلمي المهني والسلوكي الإجتماعي.. وتأهيل قيادات الصف الثاني.. ليظهروا بالصورة المشرفة التي تدل علي حسن قيادته وتجميع المرؤوسين حوله .

**مهارات إدارة المرؤوسين**
**المحتوى العلمي**

- أهمية مهارات إدارة المرؤوسين:
  - إدارة المرؤوسين.. التعامل مع المرؤوسين.. الموقف الإداري.. السلطة والتنظيم.. احترام النظام.
- وظائف مهارات إدارة المرؤوسين:
  - الوظائف الشخصية.. أهداف مشتركة.
  - الوظائف المؤسسية.. تنظيم وممارسة .
  - الوظائف الإجتماعية.. الحماية المجتمعية.
- مقومات مهارات إدارة المرؤوسين:
  - حسن التعامل والعلاقات.
  (شخصية.. إدارية.. اجتماعية).
- معوقات مهارات إدارة المرؤوسين:
  - سوء التعامل والعلاقات.
  (شخصية.. إدارية.. إجتماعية).
- مهارات إدارة المرؤوسين.. المدير المعاصر ومستشفى الغد.
  - المنظور التطبيقي.. تنمية مهارات إدارة المرؤوسين.. في منظمات الأعمال ..البرامج التدريبية التنموية.. تنمية المهارات الإدارية الشخصية.. النظامية والتنظيمية.. المجتمعية.
  - المنظور التطبيقي.. تنمية مهارات إدارة المرؤوسين في المستشفي.. ابرامج التدريبية التنموية.. تنمية المهارات الشخصية.. الإدارية.. الاجتماعية.

**مهارات إدارة المرؤوسين**
**المحددات التعريفية**

- مهـارات إدارة المرؤوسـين.. فـي المستشفى يتحقق كفاءتها بعقد الدورات التدريبية التنموية في مجالات المهارات الإدارية الشخصية بالتوجه نحو القـوى العاملة الصحية بالمستشفى والمتعاملين معهـا.. وتنميـة المهـارات الإداريـة بالتوجه القيادي النظـامي والتنظيمـي والتكامل الخدمي.. وتنميـة المهـارات المجتمعية فـي التوجـه إلـي طـالبي الخدمات وإلى قيادات المجتمع وأفـراده والهيئـات والمؤسـسات المحليـة والمستشفيات المماثلـة فـي الـسوق التنافسي.

**مهارات إدارة المرؤوسين**
**المحددات التعريفية**

- مهـارات إدارة المرؤوسـين.. فـي مستشفى الغد هي مهارات خاصة تتفق وخصائص القـوى العاملـة الـصحية بالمستشفى مـن التعـدد والتخـصص وتشابك المهـام والأنـشطة فـي أداء الواجبات والمسئوليات.. تـسعى إلـى تطبيق التعامل مع الجميع علي أن كـل منهم رئيس ومرؤوس في نفس الوقت.
- مهـارات إدارة المرؤوسـين.. فـي منظمات الأعمـال.. تحقـق نتائجهـا المرجوة من تطبيق وظائفها المتطابقة مع وظائف الإدارة والعلاقات التبادليـة معها من أجل الحصول علـي الرضـا الوظيفي والتميـز فـي الأداء بتنفيـذ الدورات التدريبية التنموية والمحتـوي العلمي بها بالتوجه نحو تنمية المهارات الإدارية الشخصية من حيـث مهـارات الاتـصال وعقـد الاجتماعـات والملاحظـين.. والمهـارات الإداريـة النظامية والتنظيمية من حيث مهـارات التفويض ومقاومـة التغييـر وتأهيـل قيادات الـصف الثـاني.. والمهـارات الإدارية المجتمعية من حيث المـشاركة المجتمعيـة والقـدوة الاجتماعيـة والتواصل المؤسسي المجتمعي.

# مهارات إدارة المرؤوسين
# EMPLOYEE MANAGEMENT SKILLS

## ■ أهمية مهارات إدارة المرؤوسين :
**Employee Management Skills Importance**

إن مهارات إدارة المرؤوسين مهارات متعددة في جوانب العمل من الأداء والإنجاز.. وفي جوانب السلوكيات ومن التوظيف والتحفيز.. وفي جوانب المنفعة من المنفعة الشخصية والمؤسسية.. ولذلك فإن هذه المهارات إن هي إلا معاملات سواء كانت معاملات إدارية أو علاقات شخصية أو مجتمعية أو ارتباطات بيئية.. ولذلك فضل علماء الإدارة تحديدًا للمسئولية إطلاق مهارات التعامل مع المرؤوسين بدلاً من مهارات إدارة المرؤوسين على اعتبار أن التعامل ليس في اتجاه واحد من المستوى الأعلى إلى الذي يليه أو في اتجاه واحد من المستوى الأدنى للذي يعلوه ولكنها عملية في اتجاهين تبادليين بين المدير والمرؤوسين وبين المرؤوسين والمدير.

وفي كلا نوعي الاتصال بينهم إن هو إلا تحقيق للتعاملات الإدارية الفنية المهنية الشخصية والاجتماعية التي تتكرر يوميًا بمعايير مختلفة وأهداف مختلفة.. وهكذا رسخ هذا المفهوم التطابق بين "مهارات إدارة المرؤوسين" Employee Management Skills "ومهارات التعامل مع المرؤوسين" Employee Interaction Skills.. ولا يوجد أي نواحي مفاضلة أو تفضيل بينهما.

وإن المرؤوسين أو العاملين بأي مؤسسة أو منظمة هم كيان العمل.. لأن العمل بعزيمة القائمين عليه.. وأن كل دور يقوم به المرؤوسين هو شيء مهم في الحاصل العام وفي تيسير عجله العمل إلى الأمام.. وانه لمن الاستحالة أن تعتقد أننا قادرون على تنفيذ أي تكليف بمفردنا ولذلك فإن الإدارة لم تعد تقتصر على شخص المدير بل على جميع العاملين معه.

وأن الاهتمام بالتعامل مع المرؤوسين يجعل حلقه الإدارة بينهم وبين المدير حلقه متصلة والإدارة تصبح سهله وميسره.. وقد أوري المنظور الإداري الحديث أن الاهتمام بمهارات التعامل مع المرؤوسين يشكل حائطا متماسكا للعمل أساسه التلاحم والتكاتف والارتياح النفسي.

ويحقق تعامل المرؤوسين مع القيادة إيجابياته المطلوبة إذ ما تفهم طرفي التعامل المفهوم الإداري للسلطة والتنظيم Administrative Organizational Authority Concept.. وذلك عند التعرض للموقف الإداري.. فينصرف القائد إلى الاعتراف بأن السلطة ليست سلطة حق معطى من أعلى ولا سلطة إذلال للتابعين إنما هي سلطه مستمدة من الموقف أي أن الموقف الإداري هو صاحب السلطة Administrative Situation Authority.. وهو الذي يحدد ما يجب عمله.. وينصرف المرؤوسين إلى الاعتراف بان التنظيم هو اتصال أي فرد في الموقف الإداري بأي فرد آخر في الموقف أو خارجه في إطار التنسيق الإداري الذي لا يتعارض فيه مصلحه الأفراد مع مصلحه الموقف ولا مع مصلحه القيادة ولا مصلحة المؤسسة أو المنظمة.

وإن تفعيل مهارات إدارة المرؤوسين يؤدي إلى ظاهرة سلوكية تسود المؤسسة أو المنظمة وهي ظاهرة "احترام النظام" Discipline Respect Phenomenon.. وذلك من خلال ترسيخ مفهوم هذه الظاهرة بأن الخلل في النظام يضر بالأداء والإنجاز وعلاقات الزملاء وسمة المؤسسة.. ولذلك تحرص الإدارة العليا على الاستجابة السريعة لأي خلل في النظام واتخاذ الإجراءات الإدارية الفورية لحل المشكلات النظامية.. والاستماع لأصحاب المشكلات النظامية سواء مستفيدين من الخدمات أو مقدميها بمبدأ توحيد المعاملات وتطبيق الرحمة والعدالة بأساليب التوعية ثم التحذير ثم اللجوء إلى اتخاذ إجراء العقوبة المناسبة للخلل الحادث.

وإن من أهم معايير نجاح المؤسسات والمنظمات في الوصول إلى مستوى عالٍ لمهارات إدارة المرؤوسين هو القياس الدائم بالمعايير المحددة Defined Standards Continuous Assessment لكل فترة عن الآثار المعنوية والمادية لما يجري من برامج تدريبية تنموية في هذا المجال.. وذلك في مجال رؤية ومراقبة المدير والإدارة التنفيذية والإشرافية لما تم من عملية إيقاظ الروح الإيجابية Awaken the Positive Spirit في التعامل بين المرؤوسين والإدارة

والمرؤوسين وبعضهم.. كما أنــه يمكــن الرؤيــة والمراقبة بملاحظة زيادة الإقبال على المشاركة الاجتماعيـــة Demand on the Social Participation التــي تــسعي إليهــا القيــادة والمرؤوسين في المؤسسة نظير ما تم ويتم بانتظام واســتمرار فــي تنميــة إدارة مهــارات إدارة المرؤوسين.. والتي تكون أحد نتائج هذه المشاركة تحديد إستراتيجية القوى العاملة Man Power Strategy من توصيف وتحديد الكفاءات البــشرية للمؤسسة وارتباط ذلك بالمجتمع المحيط.. وتصبح العلاقة بين القيادة والمرؤوسين والمجتمــع هــي اســـتثمار إداري انفعــــالي روحـــي Administrative Spiritual Emotional Investment يغلب عليه هيبــة الأمــن والأمــان وصنع المزايا الشخصية والمؤســسية والارتبــاط بالخصائص الإيجابية والقيم السلوكية وهــي كلهــا تعد نبراسًا للعمل المؤسسي والاجتماعي.

## وظائف مهارات ادارة المرووسين :

**Employee Management Skills Functions**

تتعدد وظائف مهارات التعامل مع المرؤوسين وتختص إجمــالا فــي تحقيــق أهــداف القيــادة والمؤسسة الشخصية الوظيفية المؤسسية الإدارية والاجتماعية المجتمعية في التعامل مع المرؤوسين على النحو التالي:

- الوظـــائف الشخـــصية.. الأهـــداف المـــشتركة.. Personal Functions – Shared Objectives في دفع المرؤوسين للعمل بطريقة جادة.. وفتح المجال للآخرين لممارسة أدوارهم.. والعمل علـــى تحقيـــق الأهداف الشخـــصية والأهـــداف المـــشتركة للمنظمة.

- الوظـــائف المؤســـسية.. التنظـــيم والممارســـة فـــي العمليـــة الجـــادة Institutional Functions – Organization Practice In Serious Operations في التنظيم الحـــازم لـــلأدوار وتوزيعها وعلم المرؤوسين بها.. والتربيـــة والتنمية المـــستمرة للكفـــاءات والطاقـــات الإدارية فإن دعامة العمل الإداري وضـــمان الأداء الأحسن وتطوير الأهداف والأســـاليب إنما يتوقف على الدماء الجديدة والطاقـــات النشيطة من المرؤوسين.. وشد المرؤوسين دائما إلى المؤســـسة.. وتـــصميم وتوزيـــع الوظـــائف بمـــا يتناســـب مـــع المـــؤهلات والمهارات والخبرات.

- الوظـــائف الاجتماعيـــة.. المـــشاركة والحمايـــــة المجتمعيـــــة.. Social Functions – Community Participation and Security للمؤسسة من خلال التعـــاون والتنـــسيق والتكامـــل.. وتنمية الولاء والانتماء للمؤسسة والقائمين عليها.. وتلبية احتياجات العملاء الـــداخليين (العاملين) والعملاء الخارجيين (المتعـــاملين مع المؤسسة) وتقوية دعائم التـــرابط بـــين المؤسسة ومجتمعها.

## مقومات مهارات ادارة المرووسين :

**Employee Management Skills Foundations**

### حسن التعامل مع المرؤوسين

**Employee Good Interaction**

وهي العوامل التي تحقق إيجابيات التعامل مع المرؤوسين والتي تتمثل في قـــدرة القيـــادة علـــى التأثير في المرؤوسين وتحقيق التعاون الفعال فيما بينهم وتحقيق أهدافهم كجزء من الأهداف المشتركة للمنظمة وهذه المقومات هـــي:

- مقومات شخـــصية قياديـــة.. كفـــاءة الأداء.. Performance Efficiency أحاطه المرؤوسين أول بأول بالأفكار الحديثة والمستجدات في العمل وأســـلوب التطـــوير المقترح.. وإعلان نجاحات المرؤوسين مهما كان دورهم صغير أو كبير وعـــدم نـــسبها للآخرين.. ومنح المرؤوسين الحرية الكاملة لكي يعملوا على طـــريقتهم مـــا لـــم تـــضر بالاتجاه العام.. التـــوازن بـــين التكليفـــات بالأعمال الواجب القيام بها والأعمال التـــي يقوم بها ويستطيع تأديتها المرؤوسين فعلا.

- مقومـــات إداريـــة نظاميـــة.. كفايـــة الإنجاز.. Appropriate Achievement الاعتماد على أساليب متنوعة ومتعددة فـــي التعامل مع المرؤوسين وفقا لمراحل العمـــل والنتيجة الحاصلة.. واحترام النظـــام الـــذي يدعم توقعات المؤسسة أو المنظمة ويحـــدد بدقة المعايير القياسية للمؤسسة أو المنظمة ويحاسب بحسم اتباع الإجراءات التنفيذيـــة للعمليات من خلال مسئولية المهام والأنشطة الواضحة والمحددة زمنيًا.. والتقييم العـــادل لأداء المرؤوســـــين بالأســـاليب الحديثـــة المختلفة.. ومراجعة النتائج مـــع الأهـــداف الموضوعة.. والإشـــراف الفعـــال بتحديـــد وظيفة المشرف وتنـــوع الأنمـــاط القياديـــة

للمشرفين وتنميه اتجاهات المرؤوسين ومهاراتهم المعرفية بالقواعد الإشرافية.. وتحديد مجموعات المرؤوسين بين معاونين وعاملين ومستشارين.

- مقومات اجتماعية.. المشاركة المجتمعية.. Community Participation تدعيم القدوة من المرؤوسين المتميزين بالإيجابية في معنوياتهم والواقعية في طموحاتهم.. وعدم التدخل مع المرؤوسين في أداء أعمالهم إلا بدور التوجيه والإرشاد عند الاحتياج.. والعمل على مشاركة القيادات المجتمعية في تنفيذ برامج وخطط العمل في المؤسسة وكذلك دعمهم المادي والمعنوي للأنشطة وكسب تأييدهم وجعلهم قدوة للمرؤوسين في المؤسسة.

## معوقات مهارات إدارة المرؤوسين :

**Employee Management Skills Short Comings**

### سوء التعامل مع المرؤوسين:

**Employee Bad Interaction**

وهي العوامل التي ينتج عنها سلبيات التعامل مع المرؤوسين.. وتتمثل هذه العوامل في:

- معوقات شخصية قيادية.. تدني الأداء.. Performance Low Efficiency.. فقد مصداقية المرؤوسين في رئاستهم.. لعدم الحفاظ على التعهدات مقابل الإنجازات.. ذلك يدفع إلى النظرة المتشائمة لمستقبل المؤسسة التي يعملون بها.. والتفرد بالقيام بالأعمال.. أو التنحي عن الأعمال للآخرين.. وتهميش أدوار المرؤوسين أو التزايد في أنشطة مراقبة المرؤوسين.
- معوقات إدارية نظامية.. ضعف الإنجاز.. Achievement Inadequacy.. تصيد الأخطاء للمرؤوسين.. أو اللامبالاة بالأخطاء الحادثة.. ووجود حواجز تمنع المرؤوسين من الاتصال بقيادتهم.. واللجوء إلى سياسة الباب المغلق ووجود مسببات الفواصل المختلفة من المحيطين بالقيادات.. والتفويضات الورقية أو الوهمية.. أو التفويضات المقيدة للمرؤوسين.
- معوقات اجتماعية.. العزلة المجتمعية.. Community Isolation.. الاستغلال السيئ للاجتماع بالقيادات.. أو الخروج من الاجتماعات بالنتائج المعكوسة.. وعدم احترام النظام والذي يؤدي إلى ظواهر سلبية كثيرة منها الغياب - الإرهاق النفسي - الإجازات المرضية الكثيرة - عدم القدرة على إنجاز الأهداف - العصيان وعدم الطاعة وعدم تنفيذ الأوامر - الإهمال وعدم اتباع تعليمات الأمان والسلوك الشخصي المعيب مثل الكذب والخيانة والغش والتدليس .

## إدارة المرؤوسين.. المدير المعاصر ومستشفى الغد:

**Employee Skills Management and Contemporary Manager - Hospital Tomorrow**

### مهارات إدارة المرؤوسين والمدير المعاصر:

**Employee Skills Management and Contemporary Management**

المدير المعاصر يدرك تماما أهميه مهارات التعامل مع المرؤوسين وذلك من خلال وظيفته كقائد وليس كمدير.. فهو رأس العمل ولذلك وجب عليه أن يأخذ دور الرأس من الجسد في كل الأمور للقيام بالوظائف الحيوية التي تحافظ على الحياة.. حياه المرؤوسين وحياه المؤسسة.. إذ لا يمكن للمدير المعاصر أن يترك العمل إلى الآخرين وينتحي جانبًا كما ليس من الصحيح أن ينفرد بالأمور ويجعل كل شيء على عاتقه.. بل يجب عليه أن يوازن بين الأعمال الواجب على الجماعة (المرؤوسين) القيام بها مع توفير الدعم اللازم من الموافقة على هذه الأعمال.. والمدير المعاصر كقدوة.. يحقق الكثير لدى المرؤوسين والذي في معظم الأحيان يفوق البرامج التدريبية وما تشمله من ديناميكيات الجماعة ومختبرات العمل المختلفة وأن كانت كلها أساليب ناجحة وعصرية إلا إن معامل القدوة أكثر تأثيرا في سلوك المرؤوسين.. ومن أهم ركائز المدير المعاصر في إحياء العلاقة مع مرؤوسيه بناء هيئة خبراء منهجية التعاملات النفسية والاجتماعية والسلوكية Body of Experts of Transactions Psychological, Social and Behavioral Methodology.. بحيث تكون سندا للمدير في وضع أساليب التعامل مع المرؤوسين بمنهجيه وموضوعيه ومن هذه الأساليب الترحيب بالنقد والتعلم من الفشل وتقرير التنوع وإشاعة التكامل والإلمام بالمعارف وغير ذلك.

ومن أجل ذلك يهتم المدير المعاصر ببــرامج التدريب التنمــوي المــستمر Continuous Training Programs Development للمرؤوسين خاصة الكفاءات منهم بالتأهيل العلمي.. وفي المقام الأهم يعقــد التــدريب علــى مهــارات التحفيز.. والتــدريب علــى مهــارات المــشاركة المؤسسية.. والتدريب على مهارات تأهيل قيــادات الصف الثاني.. وذلك بعقد برامج تدريب متــصلة.. حيث تعود هذه البرامج علــى المؤســسة وعلــى المرؤوسين بالنفع.. وتسهل للمدير إحكــام أمــور القيادة والإدارة لحسن علاقــات الارتبــاط بالبيئــة الداخلية والخارجية المحكومة بالزيادة المــستمرة في مهارات وكفاءات المرؤوسين في ظل المتغيرات البيئية الحادثة بتهيئة المرؤوسين للــدور القــادم وإعدادهم لتحمل المسئولية.

## مهارات إدارة المرؤوسين ومستــشفى الغــد:

**Employee Skills Management and Hospital Tomorrow**

في مستشفى الغد التعامل مع المرؤوسين لــه أهميه خاصة وذلك لضخامة حجم القوى العاملة بها وتنوع تخصصاتها وتعدد المهام المسئولة عنهــا.. وصعوبة الإحلال والاستبدال فيها.. والحفاظ علــى هذه القوة العاملة من النزوح عــن المستــشفى.. ولذلك الأمر فإن المستشفى أول من يطبــق شــعار "أن مهارات التعامل مع المرؤوسين هــي دســتور ومنهج كل العاملين بالمؤسسة لأن كل منهم رئيس ومرؤوس في نفس الوقت".. وهكذا فإن مستــشفى الغد تطبق المهارات الإدارية المعاصرة علــى كــل المستويات القيادية والإدارات الخدميــة التنفيذيــة الطبية والإدارية.. بدءً من صنع واتخاذ القــرار.. ودعم مهارات الاتصال وعقد الاجتماعات وتقويــة الدور الذي تقوم به الإدارة التنفيذية أو الإشــرافية حيث تعد القوى الرئيسية.

## تنمية مهارات إدارة التعامل مع المرؤوسين في منظمات الاعمال

**Employee Management Skills Development**

### البرامج التدريبية التنموية:

**Development Training Programs**

وتعني مهارات كفاءة التعامل مع المرؤوســين إعداد البرامج التدريبيــة علــى المهــارات التــي يكتسبها القائد وينقلها إلى مرؤوسيه ومــن أهــم البرامج التدريبية التي يجب عقدها لاكتساب هــذه المهارات فيما يختص بواقع عمل المرؤوسين:

- إدارة المرؤوسين وتنمية المهــارات الإداريــة الشخصية.
- إدارة المرؤوسين وتنمية المهــارات الإداريــة النظامية والتنظيمية.
- إدارة المرؤوسين وتنمية المهــارات الإداريــة المجتمعية.

## إدارة المرؤوسين .. تنمية المهارات الإدارية الشخصية:

**Employee Management and Personal Administrative Skills Development**

- البــرامج التدريبيــة.. تنميــة مهــارات الاتصال.
- البــرامج التدريبيــة.. تنميــة مهــارات الاجتماعات.
- البــرامج التدريبيــة.. تنميــة مهــارات الملاحظين.

- **البرامج التدريبيــة.. تنميــة مهــارات الاتصال:**

**Communication Skills Development Training Programs**

إن مهارات الاتصال من المهارات الأساســية للمدير المعاصر ويتضح أهميتها أكثــر فــي إدارة المرؤوسين.. لأن نجاح هذا الاتصال من المؤكد أنه نجاح للإدارة ونجاح للمؤســسة.. وتتوجــه هــذه البرامج التدريبية التنموية إلى:

### تنمية مهارات كفاءة الاتصال:

**Communication Efficiency Skills Development**

- الكفاءة في الحوار الهادف والتأثير الإيجابي.
- الوضوح في التفاهم سواء فــي الأقــوال أو الأفعال أو الأفكار.
- الاختيار والتمييز بــين المرؤوســين ممــن يتوفر فــيهم الــذكاء والــوعي والتجربــة الاتصالية لتعليم الآخرين.
- الحنكة الإدارية للمدير أو الرئاسة الأعلى في استشارة المعنيين بــالأمر والموازنــة فــي اختيار الرأي الصائب.

### تنمية مهارات ضوابط الاتصال:

**Communication Control Skills Development**

- اختيار أفــضل وانجــح وســيلة للاتــصال والتعرف على ما يريده كل طرف من الآخر (مدير ومرؤوسين)

- الاعتماد على تكرارية الاتصال بأسلوب مغاير وتعبير مرادف.
- الاتصال من خلال مشاركة المرؤوسين في الأمور واخذ استشارتهم في كل المواقف وليس فقط في المواقف الطارئة.
- تحديد الهدف من الاجتماع بوضوح وقد يكون للاجتماع الواحد عدة أهداف.
- إرسال الدعوات والمعلومات للمدعوين للاجتماع قبل عقده بوقت كاف.

- البرامج التدريبية.. مهارات عقد الاجتماعات:

**Meeting Holding Skills Development Training Programs**

عقد الاجتماعات من أفضل الأساليب الخاصة في مشاركة المرؤوسين وإسهامهم في الأفكار والقرارات والاستماع إلى وجهات النظر وإبداء الاقتراحات أو الانتقادات البناءة.. ويساعد في معالجة المواضيع المهمة بعمق وموضوعية.. وهو وسيلة لأحاطه المرؤوسين بالإيجابيات والسلبيات المتعلقة بأعمالهم ونتائجها وإشعار الآخرين بالمزيد من الثقة والتعاون والرضا.. وتتوجه هذه البرامج التدريبية التنموية إلى:

### تنمية مهارات كفاءة عقد الاجتماعات:

**Meeting Holding Efficiency Skills Development**

- إشعار المرؤوسين بأنهم جزء من الكل وأن العمل بهم وإليهم.
- تأكيد المفهوم أن عقد الاجتماعات فرصه سانحة لتجديد المواثيق والتلاحم العاطفي بين القيادة والزملاء والمرؤوسين .
- الاستفادة من المردود الاقتصادي في عقد الاجتماعات كوسيلة من وسائل إنجاز الأعمال مع خفض التكاليف والحفاظ على الوقت.
- التواصل بين المرؤوسين في عقد اجتماعات اللجان المختلفة بما لها من مردود فكري ثقافي إداري اجتماعي.
- تساهم عقد الاجتماعات في الاستجابة لاحتياجات المرؤوسين المختلفة في مجال العمل وحتى الاحتياجات العائلية والأسرية.
- التعرف على الأنماط البشرية الأكثر فعالية في الاجتماعات.. اتباع مهارات الحديث والاتصال والملاحظة أثناء عقد الاجتماع.
- الانتباه إلى العلاقات المتشابكة بين المجتمعين وردود الأفعال التي قد تحدث.. والتوجه الصحيح بالسلوك الجماعي والتفكير الجماعي نحو الهدف وإخفاء المشاعر الحقيقية أو الخروج من الاجتماع بغير قناعات كافيه عن الموضوعات التي تم مناقشتها.

### تنمية مهارات ضوابط عقد الاجتماعات:

**Meeting Holding Control Skills Development**

- ضبط مواعيد الاجتماعات بداية ونهاية، وتحديد من الذي سوف يدعو للاجتماع.. اختيار وترتيب مكان الاجتماع.. إعداد جدول أعمال الاجتماع.. ترتيب الموضوعات في تناولها وفقا لأهميتها النسبية.. تحديد وقت مناقشة كل موضوع إن أمكن.. أنسب شكلين لأشكال الاجتماع الشكل الدائري والبيضاوي حيث يتيحان أكبر قدر من التفاعل بين المجتمعين.
- إعلان أهداف الاجتماع وأسلوب إدارة الاجتماع وتحديد الأدوار والنتائج المطلوب الوصول إليها والسيطرة على مجري الاجتماع لتجنب التراخي والتشتت وتدوين دقائق محضر الاجتماع دون إسهاب أو إخلال ومتابعة تنفيذ قرارات الاجتماعات.
- وضع سقف زمني تنفيذي لقرارات الاجتماعات ومتابعة التنفيذ والإحاطة للإدارة العليا .
- إنهاء الاجتماع فورا إذا ما وصل إلى درجة الاجتماع المفكك· وتأجيله إلى موعد لاحق باجتماع أفضل وأكمل يراعي فيها تحقيق معايير قيمة الاجتماعات.
- عقد الاجتماعات الطارئة غالبا ما يكون لحل مشكلة مستحدثه أو مستعصية وتستلزم اتخاذ قرار سريع أو توزيع ادوار استثنائية لمعالجة الأمور التي تغيرت بسبب المشكلة.. ومشاركة المرؤوسين في هذه الاجتماعات يصبح لهيئة فريق التدريب أبواب مواجهة الأزمات وكيفية التصرف السريع واتخاذ القرار الصائب.
- مراعاة مراحل الاجتماع الأربعة.. مرحلة البدء بالاجتماع ومرحلة النقاش والرد ومرحل العمل بإنتاجية ومرحلة النتائج.

- **البرامج التدريبيــة.. تنميــة مهــارات الملاحظين:**

**Supervisors Skills Development Training Programs**

درجت المؤسسات والمنظمات علــى وظيفــة الملاحظة بين المرؤوسين والتي يطلق عليها فــي بعض الأحيان المراقب أو المشرف.. وتهتم البرامج التدريبية لتنميــة مهــارات الملاحظــين بالأســس لتوضيح أهمية دور الملاحظين كعنصر أساسي في التعامل مع المرؤوسين.. وتتوجه هــذه البــرامج التدريبية التنموية إلى:

**تنمية مهارات كفاءة الملاحظين:**

**Supervisors Efficiency Skills Development**

- تفهم الوظيفة الإدارية للملاحظ فــي أنــه يساند ويعضد ويكون مسئولاً عن ما تحت رئاسته أو إدارته .
- تحديد أسس اختيار الملاحظ في الكفــاءة الإدارية وهو في أغلب الأحيان يختار من نفس مجموعة العمل بناء علــى خبرتــه ومدة خدمته في المؤسسة.
- تحديد دور الملاحظ أنــه دور مهــم فــي تزكية العلاقة بين المرؤوسين والقيادة .
- الالتــزام والوضــوح والمــصداقية فــي تعاملات الملاحظ مع القيادة والمرؤوسين التابعين له.
- بذل الجهد من الملاحظ في الحصول على ثقة مرؤوســيه والــسيطرة علــى الأداء ببيئته في الوظيفة التي يعمل بهــا حتــى يصعب إحلال بدلاً منه ويسعى للاستقلالية فيبذل المزيد من جهده.

**تنمية مهارات ضوابط الملاحظين:**

**Supervisors Control Skills Development**

- مشاركة الملاحظ لــلإدارة والقيــادة فــي القرارات المتعلقة بالأمور التــي تخــص العاملين معه.
- إعطــاء الملاحظــين الــصلاحيات بقــدر المسئوليات والتفويضات بقــدر الكفــاءة الإدارية.
- وضع الأسس الإدارية في تعامل الملاحظ مع القيادة ومع المرؤوســين إن هــي إلا عملية تطــيم متبــادل وتوجيــه ونــصح وإرشاد واستفادة مــن التغذيــة المرتــدة بأقصر الطرق وأسهلها.
- زرع الثقة بين الملاحظ والقيــادة علــى مراحل وبالتطبيق التدريجي حتــى تأخــذ وقتها فيما بيــنهم وفــي التعــرف علــى شخصية كل منهما والتعامل معها .

**إدارة المرؤوسين.. تنمية المهارات الإدارية النظامية والتنظيمية:**

**Employee Management and Organizational System Administrative Skills Development**

- البــرامج التدريبيــة.. تنميــة مهــارات التفويض.
- البرامج التدريبية.. تنمية مهارات التغيير.
- البرامج التدريبية.. تنمية مهارات تأهيــل قيادات الصف الثاني.
- البرامج التدريبية.. تنمية مهارات المقابلة الشخصية.

- **البرامج التدريبيــة.. تنميــة مهــارات التفويض:**

**Negotiations Skills Development Training Programs**

التفويض يعني التنازل عن جزء من الــسلطة (المدير) إلى شخص ما (المرؤوسين) ويمكنه مــن القيام بإنجاز بعض الأعمال أو بمهمة محددة.. وهو احتياج مهم للإدارة المعاصرة وخاصة والاعتــراف بأن المدير الفعال هو الذي يحرك الجماعة ويحــرك الآخــرين.. وأنــه هنــاك حــدود مــن القــدرات والمعلومات والوقت لدى المدير الذي معه يجب أن يفوض الآخــرين فــي القيــام بتوجيــه الأعمــال والأنشطة والمهام.. وتأخذ المهام التفويضية بثلاثة صور.. مهــام تفويــضية حتميــة.. مهــام تفويضية افتراضــية.. ومهــام تفويــضية تحضيرية.. والتفــويض يعنــي أن المرؤوســين يتخذون القرارات المبنية على المشاركة وبذلك فهم مشاركون في تنفيذ الأعمال.. وهو من أهم مهارات التعامل مع المرؤوســين فــي إطــار المؤســسات والمنظمات من أجل الإنجاز ونجاح الأعمال.. وهو مفتاح المدير الناجح ومن أهم مهارات التعامل مع المرؤوسين.. وتتوجه هذه البرامج التدريبية إلى:

**تنمية مهارات كفاءة التفويض:**

**Negotiations Efficiency Skills Development**

التفويض هو مفتاح المدير الناجح ومــن أهــم مهارات التعامل مع المرؤوسين حيث مــن خــلال

التفويض يتم التأكيد على المزايا الإدارية والشخصية نتيجة تطبيق التفويض والتي منها أنه:

- يريح المرؤوسين من الروتين ويوفر الوقت للقيام بالأعمال الإستراتيجية.
- يوفر للمدير الكثير من المعاونين والمساعدين الذين يتفهمون أسلوب قيادته وأسلوب عمله ويعملون تحت إشرافه ورعايته.
- اكتشاف وتطوير قدرات وإمكانيات المرؤوسين على التعامل مع المواقف واتخاذ القرارات
- يسهل على المدير تنفيذ الكثير من الأعمال وإنجازها في وقت قياسي وبنجاح باهر والتأكيد من إجادة الأعمال.
- يظهر ثقة المدير في المرؤوسين وقدراتهم على تحمل المسئولية بشكل واقعي وفعال.
- يساعد المدير على اكتشاف كثير من المدراء في وقت قياسي إذا ما قام بإبداء الثقة بينهم وتحميلهم المسئولية بشكل واقعي وفعال.

### تنمية مهارات ضوابط التفويض:

**Negotiations Control Skills Development**

التفويض هو مفتاح المدير الناجح ومن أهم مهارات التعامل مع المرؤوسين حيث من خلال التفويض يتم التأكيد على شروط سريان التفويض الجيد الذي يجب أن يتضمن:

- تحديد المهام والمسئوليات والصلاحيات التفويضية.. الكلية والجزئية .
- التفويض على مراحل تتفق والتأكد من قدرات المفوضين .
- التفويض جزئيًا في البداية حتى التعرف على شخص المفوض وقدراته ثم التفويض الكلي.
- الاحتفاظ ببعض الأمور التي لا يمكن التفويض فيها مثل إدارة الأداء العام. والجزء السري في إدارة خدمات الموارد البشرية .
- اختيار الشخص المفوض القادر على التعرف على موضوع التفويض وشخصية الذي فوضه ووضع الحدود العملية للتوجيهات التفويضية وإعطاء الفرصة لرئاسته في المشاركة في قراراته.
- السماح للمفوض إليهم بالنمو والترقي وتنفيذ خططهم وعدم التدخل المستمر في شئونهم التي تم تفويضهم فيها .
- إخطار المفوض لرئاسته وزملائه بقرار التفويض والتمهيد لتنفيذه ونتائجه وفتح أوعية التغذية المرتدة بالأسلوب العلمي الصحيح للتعرف على الإنجازات وليس لإحداث المشاكل وتصيد الأخطاء.
- إعطاء الفرصة لاختيار قيادات الصف الثاني من خلال ممارسة أعمال التفويض والتدريب عليها.

### • البرامج التدريبية.. تنمية مهارات التغيير:

**Change Skills Development Training Programs**

إن المديرين لهم دور حيوي في إدارة التغيير في المؤسسات والمنظمات ولذلك يطلق عليهم دائمًا في عرف الإدارة ومعاملاتها بأنهم من "عوامل التغيير" وغالبًا ما يواجهون بمقاومة أي رغبات أو إجراءات لإحداث التغيير بالمنظمة.. لأن بعض المرؤوسين يعتقد أن التغيير هو طموح أحلام وأمر غير مؤكد ويهدد استقرار المنظمة ولذلك فإنه من مهارات إدارة المرؤوسين يجب التوجه إلى كيفية التعامل مع من يقاوم التغيير من أجل المقاومة فقط وتتوجه هذه البرامج التدريبية التنموية إلى:

### تنمية مهارات كفاءة التغيير:

**Change Efficiency Skills Development**

- تنمية مناخ التغيير في المنظمة.. بقياس استعداد المؤسسة والمرؤوسين للتغيير.. التأكيد على مساندة الإدارة العليا للتغيير.. إعلان التحفيز للمشاركين في حالة تحقيق اتباع التغيير خاصة لمن يتحملون المخاطرة ويبحثون عن الجديد ويطمحون بالتغيير.
- اختيار المنهج المناسب لإدارة التغيير.. واختيار الطرق الموضوعية المناسبة لقياس ومعرفة إذا ما كان هناك تغييرًا تم في الواقع.. منهجية التغيير يجب أن يتناسب مع التغيرات الأخرى التي تمت أو تتم في نفس التوقيت.
- اختيار الفريق القادر على إحداث التغيير.. الذي يتميز بالقدرة على وضوح الصورة المستقبلية لما سيحدث بعد التغيير.. واستعداد الفريق للتضحية باهتماماته الشخصية مقابل تحقيق نتائج إحداث التغيير.
- اختيار القيادة المناسبة والتي تمثل متطلب مهم في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

- قناعة وثقة الفريــق فــي قيادتــه وفــي المؤسسة وفي المهمة التي يؤديها.

تنمية مهارات ضوابط التغيير:

**Change Control Skills Development**

- اســـتمرارية الاتـــصالات بالقيـــادة والمرؤوسين.. قبل وأثناء وبعد التغيير.. للاستشعار بالاحتياج للتغيير والتأكد مــن إحداثه والمتابعة والمراقبــة المــستمرة للأحداث المختلفة للتغييــر.. والتفــاعلات المستمرة نتيجة هذه الاتصالات مــا بــين الإدارة التنفيذية والوحدات الخدمية.
- مرونـــة الهيكـــل التنظيمـــي الإداري والوظيفي.. ومرونة اللوائح والقوانين.
- تعاملات المدير مع مقاومة التغييــر بــين المرؤوسين يحكم ضوابط ستة دعامــات هي.. التعليم – الاتصالات – المشاركة – التسهيل – المساندة – التعاون.
- اتخاذ القرارات الصحيحة بالثقة المرتبطة بينهم بسرعة دون المناقشات المستفيضة حول المقترحــات والبــدائل قبــل اتخــاذ القرار.

- البرامج التدريبية.. تنمية مهارات تأهيل قيادات الصف الثاني:

**2nd Mangers Graduation Skills Development Training Programs**

الاهتمام بإعداد الصف الثاني أمر علمي إداري بديهي.. فكلما تقارب المستوى الفكري بين المدير ومرؤوسيه كلما ارتفع مستوى الأداء وازداد العمل حكمة ونجاحا.. ومن البديهي أن تتضمن مهــارات التعامل مع المرؤوسين تلك البــرامج التــي تهــتم بمشاركتهم الإيجابيـــة فـــي كـــل الأدوار الإداريـــة والوظيفية والشخصية والاجتماعية والتـــي يخـــرج منها ويتحدد فيها تنوع المرؤوسين في اهتماماتهم وأدائهم وإخلاصهم وحــبهم للمؤســسة وللنظـــام والقيادة وكل هذه المعايير يتم وضعها في الإطـــار القياسي المناسب لاختيار قيادات الصف الثـــاني.. لضمان نجاح ذلك الأمر يجب أن تـــشتمل البـــرامج التدريبية التنموية للمرؤوسين جزء يتعلق بمهارات تأهيل قيادات الصف الثاني.

تنمية مهارات كفــاءة تأهيــل قيـــادات الصف الثاني:

**2nd Mangers Graduation Efficiency Skills Development**

- العمل على زيادة الـــروابط الإنـــسانية بـــين المدير والمرؤوسين.. وتفعيل دور المـــدير كأب والاهتمام بتشجيع العناصـــر الجديـــدة وإعادة بناء المرؤوسين القدامى.
- تحقيق ديمقراطية العمـــل وضـــمان حـــسن الأداء وحسن تحقيق الأهـــداف وتطويرهـــا واختيار أفضل الأساليب التنفيذية .
- مساعدة الدماء الجديدة والعمل على نشأتها مفاهيم وتقاليد وعادات المؤسسة حيــث أن الطاقات لا تأتي من العدم وإنما هي تحتـــاج لعملية مناظرة وتوجيه وتصحيح وتـــصويب ورقابة وتقويم .
- الاعتماد على أســـلوب الاختيـــارات الـــذي يخضع للمراقبين ويخـــضع لوجهـــه نظـــر الرئيس المباشر المبنيـــة علـــى التقـــارير الدورية خلال العام وليس تقرير واحد فـــي نهاية كل عام .
- تأهيل وتدريب الصف الثاني من خلال برامج التدريب والتنمية المـــستمرة التـــي تعطـــي للمدير فرص أطـــول للاختيـــار فـــي إطـــار التخطيط السليم والتنظيم الكفء والتطـــوير الهادف .

تنمية مهارات ضوابط تأهيـــل قيـــادات الصف الثاني :

**2nd Mangers Graduation Control Skills Development**

- تحديث أساليب الاختيار والانتقاء من بين المرؤوسين والاهتمام بتحديـــد الأعمـــال والمهام والأنشطة للمرؤوسين واستخدام صلاحيات التفويض كأداة تدريبية .
- تهيئة الجميع للمستوى الرفيع الذي يجب إن يصل إليه المرؤوســـين فتكـــون فـــي مصاف الاختيارات القيادية .
- الاهتمام بالبناء الهيكلي من المرؤوســـين القدامى وتحفيزهم والنهوض بهم للوصول إلى مصاف الاختيـــارات القياديـــة وذلـــك بحثهم على المبادرة للمشاركة في برامج التحديث والتطوير .
- الاهتمام بالعناصر الإدارية السلوكية إلـــى جانب العناصر التربوية والتنمويـــة فـــي أولويـــات الاختيـــار والاســـتمرارية فـــي المراكز القيادية.

- البرامج التدريبيـــة.. تنميـــة مهـــارات المقابلة الشخصية:

**Personal Interview Skills Development Training Programs**

وهي من أهم المهارات التي تنمي العلاقة بين المدير والمرؤوسين وتعد أساس للارتقاء والتسكين

الوظيفي منذ البداية.. كما تعد أساس التأهيل أو التحويل الوظيفي أثناء ممارسة العمل.. وكذلك أساس النقل بين الوظائف المختلفة.. وإن القيام بالإجراءات الصحيحة في المقابلات الشخصية هو ركن أساسي في التعامل مع المرؤوسين.. وتتوجه هذه البرامج التدريبية التنموية إلى:

### تنمية مهارات كفاءة المقابلة الشخصية:

**Personal Interview Efficiency Skills Development**

- التعارف عن قرب مع المرؤوسين وتحويل المقابلة الشخصية إلى لقاء ودي لتحقيق الهدف منها.
- إحاطة المرؤوسين بالنتيجة المبدئية للمقابلات التي تتم معهم مع توضيح أسباب قبول أو رفض التعيين في وظيفة جديدة أو الترقية أو الاختيار لدرجة أو وظيفة أعلى.
- مراجعة بيانات المتقدمين وتلخيصها وترتيبها حسب التوافق مع متطلبات الوظيفة.
- كتابة التقرير النهائي عن المقابلة فور الانتهاء منها لضمان صحة المعلومات وحيدة الاختيار والقرار بشأنه .

### تنمية مهارات ضوابط المقابلة الشخصية:

**Personal Interview Control Skills Development**

- اكتشاف سلوكيات المرؤوسين في التعاملات مع أعضاء لجنة المقابلة الشخصية ومع باقي الزملاء أثناء الانتظار.
- استيفاء استمارات الاستبيان بالأسلوب العلمي والتي تتضمن الأسئلة المتعلقة بالوظيفة والقياسات المرغوبة.
- مراجعة النتائج على عدد محدود لتوضيح الفروق الجوهرية بين المتقدمين .
- توحيد وقت المقابلة للجميع بما لا يحتمل الإطالة والتقصير لأي فرد.
- المراجعة الشاملة للتوصيف الوظيفي والسمات الوظيفية بما يحقق توافر المعلومات عن الوظيفة.

## ■ إدارة المرؤوسين .. تنمية المهارات الإدارية المجتمعية:

**Social Administrative Employee Skills Development**

- البرامج التدريبية.. تنمية مهارات المشاركة المجتمعية.
- البرامج التدريبية.. تنمية مهارات القدوة الاجتماعية.
- البرامج التدريبية.. تنمية مهارات التواصل المؤسسي المجتمعي.

### • البرامج التدريبية.. تنمية مهارات المشاركة المجتمعية:

**Community Participation Skills Development Training Programs**

أي مؤسسة بصفة عامة والمؤسسات الخدمية بصفة خاصة يتوقف نجاحها على مدى المشاركة المجتمعية التي تقوم بها ومدى إسهاماتها في تحقيق الخدمات المجتمعية ونشر الثقافة وتوفير الاحتياجات المجتمعية لأن أي مؤسسة تعمل داخل مجتمع لابد وأن تؤثر فيه وتتأثر به فلا يكتب النجاح لمؤسسة أبدًا وهي معزولة عن المجتمع الذي يحيط بها.. وتأخذ المشاركة المجتمعية عدة صور تبادلية بين المؤسسات والمجتمع منها الدعم المادي والدعم المعنوي والدعم الإداري.. والدعم الترفيهي وغير ذلك.

### تنمية مهارات كفاءة المشاركة المجتمعية:

**Community Participation Efficiency Skills Development**

- العمل على زيادة الروابط الإنسانية بين المدير والمرؤوسين.. فكلما زادت كلما اتخذ العمل شكل الأسرة المتحابة ..وذلك كله يلزمه الاهتمام بالتربية والتنمية والأولوية للعناصر الجديدة والعناصر القديمة من المرؤوسين.. وذلك ما يطلق عليه علماء الإدارة بالقيادة الأبوية.. والتي يجب أن تكون على نحو الاستمرارية كما هي على نحو الاستثناء لأنه قد يكون من الصالح في وقت من الأوقات بتبديلها إلى قيادة جافة في ذلك تربية للمرؤوسين وصلاح للمؤسسة.
- العمل على توسيع نطاق المعرفة عن جميع المحيطين بالقيادات الاجتماعية والأقرب إلى فرق العمل المشاركة في الأداء.. فإن معرفة

ما يسعدهم ومعرفة ما يضايقهم والعمل على حل مشاكلهم يرفع من معنوياتهم يزيد من عزائمهم للنهوض بسير عجلة الإنتاج .

### تنمية مهارات ضوابط المشاركة المجتمعية:

**Community Participation Control Skills Development**

- تكون المشاركة المجتمعية متوافقة مع الرأي العام.
- تلبية المصالح العامة والشخصية لأفراد المجتمع المحيط الداخلي والخارجي.
- التوافق مع القيم والأعراف والقواعد القانونية واللوائح المنظمة للعمل.
- عدم التعارض مع مصالح المجتمع أو المؤسسات العاملة به.
- الحرص على تقارب المستوى الفكري بين المدير ومرؤوسيه وكذلك بينهما وبين المجتمع لأن ذلك يزيد من مستوى الأداء ويزداد العمل حكمة ونجاح.

### • البرامج التدريبية.. تنمية مهارات القدوة الاجتماعية:

**Social Idealism Skills Development Training Programs**

القدوة الاجتماعية عامل مهم جدًا داخل المؤسسة وخارجها فإذا كان القائد المدير بما يتمتع به من مهارات قيادية وصفات إنسانية تمثل قدوة اجتماعية داخل المنظمة كان لذلك عظيم الأثر على المرؤوسين وعلى النظام والتنظيم داخل المؤسسة بما يعود على زيادة فرص النجاح والتميز للمؤسسة.

### تنمية مهارات كفاءة القدوة الاجتماعية:

**Social Idealism Efficiency Skills Development**

- تغطي هذه البرامج التدريبية المجال الأوسع للمشاركة المجتمعية مع القيادات الإدارية في التعرف على النظام الإداري للمؤسسة والمشاركة في إبداء وجهات النظر في تطويره وتحديثه.. ويأخذ جانب الربط بين مهارات التحفيز ومهارات التعامل مع المرؤوسين نصيبه من المحتوى العلمي لهذه البرامج التدريبية لما للتحفيز من آثار في إيقاظ روح الحماس والنشاط والدفع على العمل والمشاركة والتعامل مع قيادة وإدارة المؤسسة.. والذي لا يتحقق إلا بوجود قدرة القيادة التي يدعمها اعتراف المجتمع بها ودعمها.

### تنمية مهارات ضوابط القدوة الاجتماعية:

**Social Idealism Control Skills Development**

- تقوم هذه البرامج التدريبية التنموية على أساس أن المرؤوسين هم طاقة العمل بالمؤسسة وأن الطاقات لا تأتي من العدم وإنما هي تحتاج إلى عمليات المناظرة والتوجيه والتصحيح والتصويب والرقابة والتقويم.. ويتضمن ذلك المحتوى العلمي لهذه البرامج.. بالإضافة إلى عناصر فرص التحسين الوظيفي للمتدربين وأن من يتم اختياره للمشاركة أو يشارك في هذه الدورات إنما هو بطبيعة الحال في مصاف الاختيارات.. وهذا الإحساس يدفع المرؤوسين إلى المزيد من بذل الجهد والمشاركة برغبته الجادة في تطوير وتحديث الخدمات أو الإنتاج.. الذي لا يتحقق إلا بوجود قدوة القيادة كمثل أعلى للمرؤوسين.. ومن ثم القناعة بآرائه وقراراته واختيار وتلمس الجوانب الإيجابية في علاقاته الداخلية والخارجية المؤسسية والمجتمعية والتمثل بها والتماثل بشخصية المدير القيادية.

### • البرامج التدريبية.. تنمية مهارات التواصل المؤسسي المجتمعي:

**Institutional Social Communication Skills Development Training Programs**

ليس كافيًا أن تكون المؤسسة/المنظمة على اتصال بالمجتمع المحيط بها داخليًا وخارجيًا لكي يحقق هذا الاتصال أثاره وفوائده لابد من الاستمرارية والتواصل والتفاعل بينهما ويكون التأثير والتأثر متبادلاً وسمة لهذا التواصل المؤسسي والمجتمعي.

### تنمية مهارات كفاءة التواصل المؤسسي المجتمعي:

**Institutional Social Communication Efficiency Skills Development**

- توفير العناصر الجيدة التي تساعد في تحقيق كفاءة الاتصال بين الأشخاص والموارد ووسائل الاتصال.

- سهولة التعبير عن الرأي والرأي الآخر دون الانحياز والتعصب.
- أن تكون المؤسسة مرآة للمجتمع الذي تعمل بداخله.
- التوافق بين أهداف المؤسسة/المنظمة والأهداف المجتمعية.

**تنمية مهارات ضوابط التواصل المؤسسي المجتمعي:**

**Institutional Social Communication Efficiency Skills Development**

- التفاهم الواضح بين المؤسسة والمجتمع.
- عدم التعارض في المصالح وتدعيم الصالح المشترك.
- تعتد المؤسسة/المنظمة برأي المجتمع فهي تلبي احتياجاته وتحقق طموحاته.
- أن يكون التواصل ذو اتجاهين بين القوى العاملة بالمؤسسة وبين أفراد المجتمع وبين المؤسسة والمؤسسات الأخرى.. والعكس صحيح في كل الاتجاهات.

*** المنظور التطبيقي**
**تنمية مهارات إدارة المرؤوسين المستشفيات**

**Administrative Behavioral Skills Development in Hospitals Applied Perspective**

تحديدًا فإن المرؤوسين في المستشفى هم القاعدة والركيزة في تقديم الخدمات.. ويتكون القوى العاملة الصحية بكل فئاتها المهنية والفنية والإدارية وكل مستوياتها العليا والإشرافية والتنفيذية.. ومن المعروف أن القوى العاملة الصحية في المستشفى لها خصائص في حدود طبيعة عملها وفي حدود طبيعتها البشرية.. يتفق في التوجه للمرضى بمحددات القيم السائدة الإنسانية والوظيفية والسلامة الصحية.. ولذلك فإن مهارات إدارة المرؤوسين (القوى العاملة الصحية) في المستشفى يجب أن تحظي بمزيد من الاهتمام عن نظيرها في المؤسسات والمنظمات الأخرى.. ونجد أن البرامج التدريبية لتحقيق هذه المهارات تتوجه في ثلاثة عناصر برمجية أساسية هي:

**تنمية المهارات الشخصية.. إدارة المرؤوسين:**

**Development of Personal Skills Management of Subordinates**

- في التوجه إلى القوى العاملة الصحية المهنية.
- في التوجه إلى القوى العاملة الصحية الفنية.
- في التوجه إلى القوى العاملة الصحية الإدارية.
- في التوجه إلى القوى العاملة الصحية من خارج المستشفى من المنتدبين والاستشاريين والموردين وخلافهم.

**تنمية المهارات الإدارية.. إدارة المرؤوسين:**

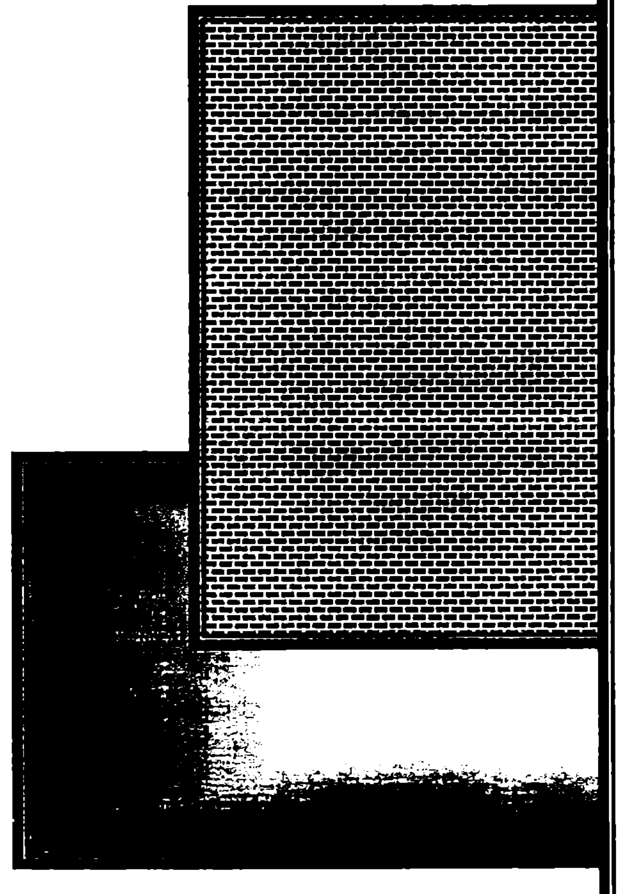
**Development of Administrative Skills Management of Subordinates**

- في التوجه القيادي.
- في التوجه النظامي.
- في التوجه التنظيمي.
- في التوجه التكاملي للخدمات.

**تنمية المهارات المجتمعية.. إدارة المرؤوسين:**

**Development of Social skills Management of Subordinates**

- في التوجه إلى طالبي الخدمات.
- في التوجه إلى أفراد المجتمع وقياداته.
- في التوجه إلى الهيئات والمؤسسات المحلية.
- في التوجه إلى المستشفيات في السوق التنافسي.



دعم القيادات في القدرة على تطبيق أسلوب الدفع المعنـوي .. مـن الحـث وبـث روح الحمـاس بـين المرءوسـين، وتوجيـه الأنشطـة فـي إطـار تعاوني تكاملي؛ من أجل تحقيـق الأهـداف بمقاييس العدل والحزم والإشـراف والمراقبـة والتحفيز الإيجابي.

# المدخل الثامن والخمسون

## مهارات إدارة ضغوط العمل

## WORK LOADING MANAGEMENT SKILLS

مهارات إدارة ضغوط العمل
المحددات التعريفية

- مهارات إدارة ضغوط العمل.. ضغوط العمل وما ينتج عنها من إجهاد.. ظاهرة حديثة في مجالات العمل المختلفة استوجبت الاهتمام بدراستها من الجوانب المادية العضوية الذهنية النفسية.. هادفة إلى الاستفادة من ضغوط العمل في بناء المناخ الملائم للعمل وزيادة الإنتاجية وزيادة تقديم الخدمات كماً وكيفاً.
- مهارات إدارة ضغوط العمل.. تتنوع في أشكالها ومصادرها وأسبابها لتشمل ضغوط العمل الشخصية ومسبباتها المصادر الشخصية.. وضغوط خلافات العمل ومسبباتها التنظيمية والإدارية.. وضغوط العمل الروتينية ومسبباتها البيئية الإجتماعية.. وتظهر كلها أو أجزاء منها في صورة مشكلات العمل في المؤسسات ومنظمات الأعمال نتيجة تصادم المسببات الشخصية والوظيفية والاجتماعية.
- مهارات إدارة ضغوط العمل.. تتجه نحو تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة علي مستوي الأفراد والمدير والإدارة والمجتمع من خلال الوظائف الشخصية في مواجهة ضغوط العمل الشخصية والوظائف المؤسسية في مواجهة خلافات العمل الإدارية والوظائف الإجتماعية في مواجهة ضغوط العمل المجتمعية.
- مهارات إدارة ضغوط العمل.. تأخذ بالجانب الإيجابي في إيجابيات العمل أو بالجانب السلبي في سلبيات العمل نتيجة التفاعل بين المقومات والمعوقات الشخصية والإدارية والاجتماعية.. في القدرة الشخصية علي الاستفادة أو عدم الاستفادة من الضغوط وقدرة القيادة والإدارة علي مواجهة الضغوط وإحداث التغيير المطلوب.. وقدرة النظام المؤسسي الاجتماعي في التعامل مع آثار الضغوط بواقعية وفعالية.

مهارات إدارة ضغوط العمل
المحتوى العلمي

- أهمية مهارات إدارة الضغوط :
- مدلول مادي.. سيكولوجي.. تنظيمي .
- مسببات بيئية.. تنظيمية.. وظيفية.. شخصية.
- وظائف مهارات إدارة ضغوط العمل:
- الوظائف الشخصية.. قدرات الأفراد.. القيادات الإدارية.. المساهمات الاجتماعية.
- مقومات مهارات إدارة ضغوط العمل:
- المناخ الملائم للعمل.. إيجابيات التعامل (شخصية - إدارية - اجتماعية).
- معوقات مهارات إدارة ضغوط العمل:
- المناخ الغير ملائم للعمل.. سلبيات التعامل (شخصية - إدارية - اجتماعية).
- مهارات إدارة ضغوط العمل.. المدير المعاصر ومستشفى الغد.
- المنظور التطبيقي.. تنمية مهارات إدارة ضغوط العمل .. في منظمات الأعمال.. البرامج التدريبية التنموية.. تنمية المهارات الإدارية الشخصية.. النظامية والتنظيمية.. المجتمعية.
- المنظور التطبيقي.. تنمية مهارات إدارة ضغوط العمل في المستشفي.. البرامج التدريبية التنموية.. تنمية المهارات الشخصية.. الإدارية.. الاجتماعية.

**مهارات إدارة ضغوط العمل**
**المحددات التعريفيـــة**

- مهارات إدارة ضغوط العمـــل.. فـــي إدارة المستشفيات تتحقـــق كفاءتهـــا بعقد الدورات التدريبية التنموية فـــي مجالات تنمية المهـــارات الشخـــصية والإدارية والاجتماعية لتجنب ضغوط العمل وتجنب الآثار المترتبة عليهـــا التي تضر بالمستفيد الأول من خدمات المستشفى وهو المـــريض.. وذلـــك بالتوجه إلي مهارات شخصية سلوكية ومهارات إدارية انضباطية ومهـــارات اجتماعية توعية ومشاركة مجتمعية.

**مهارات إدارة ضغوط العمل**
**المحددات التعريفيـــة**

- مهارات إدارة ضـــغوط العمـــل.. احتيـــاج للمدير المعاصر الذي عليه أن يجنب نفسه ومرؤوسيه ومؤسسته من الآثار المترتبة علي ضغوط العمل بأنواعهـــا المختلفـــة.. الظاهرة أو الكامنة بـــالإجراءات الوقائيـــة المبكرة قبل حـــدوثها أو أثنـــاء مراحـــل التعامل معها أو بعد انتهاء فترة التعـــرض لها والتعامل مع آثارها.
- مهارات إدارة ضغوط العمل.. في مستشفي الغد.. هي مهارات حتمية لتزايـــد نـــسبة ضغوط العمل التي واكبت الإدارة الحديثة.. وهي تهتم بالمقام الأول بإعـــداد مقـــدمي الخدمات للتعامل مع هذه الضغوط وعـــدم المشاركة في إحداثها مـــن خـــلال ضـــبط وإحكام القيم السائدة بالمستشفى.
- مهارات إدارة ضغوط العمل.. في منظمات الأعمال تتحقق نتائجها المرجوة من أجـــل الوصول إلي التكامـــل الإيجـــابي وزيـــادة كفاءة الأداء والقدرة علي الإنتـــاج بعقـــد الدورات التدريبيـــة التنمويـــة بـــالمحتوى العلمي الذي يـــصقل المهـــارات الإداريـــة الشخصية والمهارات الإداريـــة النظاميـــة والتنظيمية والمهارات الإدارية المجتمعية في تغطية المـــداخل الرئيـــسية لدراســـة وعلاج الضغوط.

# مهارات إدارة ضغوط العمل
# WORK LOADING MANAGEMENT SKILLS

## أهمية مهارات إدارة ضغوط العمل :

**Work Loading Management Skills Importance**

تعرف الضغوط Pressure - Stress بأنها التفاعل بين مجموعة من القوى الخارجية البيئية والقوي الداخلية لدى الفرد والاستجابة من جانب الفرد سواء إيجابية أو سلبية وما يترتب عليه من آثار مادية ونفسية وسلوكية وتعرف ضغوط العمل Work Loading Pressure هي أحد مظاهر الضغوط في المؤسسات والمنظمات عندما تكون الأعمال أكبر من قدرات الأفراد أو من التوزيع الخاطئ للأعباء وعدم اتباع اللوائح الوظيفية.. أو الاهتمام في غير محله ببعض الأشخاص وتميز إنتاجهم مع إهمال المتميزون وإنكار جهودهم.. وعندما يكون هناك تعدي صارخ على الأساسيات الإدارية من السلوكيات غير السوية أو الاتصالات غير الرشيدة.. وعندما يصبح عدم الفصل بين ضغوط الحياة وضغوط العمل ظاهرة مزدوجة عند العاملين بسبب ضعف العلاقات الإدارية الإنسانية بين حجم وطبيعة العمل.. والأحداث الجارية والحالة الصحية والنفسية.

وظهر الاهتمام بالضغوط في الإجهاد بالمدلول المادي (العضوي) Fatigue ضمن اهتمامات مدرسة العلاقات الإنسانية في مجال اهتمامها بالعاملين في الدراسات التفصيلية والميدانية عن مستوى التشغيل في المؤسسات والمنظمات.. كما ظهر الإجهاد الذي يصيب المديرين بالمدلول السيكولوجي (النفسي) عند دراسة السلوك التنظيمي في المنظمات وما يرتبط منه بضغوط العمل التي يتعرض لها المديرون.. وخاصة ذلك الذي ينتج عن الاختلاف بين متطلبات الوظيفة الرسمية Status ومتطلبات الدور Role الذي يقوم به الفرد في مجال العمل.. الناتج من غموض الدور Role ambiguity ما يثيره ذلك الدور من صراعات داخل الفرد نفسه ومع الآخرين Role conflict.

وقد أبدت هذه الدراسات التي تمت على ظاهرة الضغوط ضرورة وجود مستوى مقبول من الضغوط وما ينتج عنها من إجهاد Stress كعنصر أساسي يرتبط بالوظيفة الإنسانية.. إلا أنه من المهم التمييز بين المستوى المقبول وما يزيد على ذلك المستوى من الإجهاد بمدلوله النفسي هذا.. فلا يتصور اختفاؤه الكامل حتى مستوى الصفرية فإن هذا يعتبر ضربًا من الخيال.. وعند تجريد الإجهاد من مضمونه النفسي فهو عبارة عن "المقاومة أو التفاعل الداخلي لجسم مرن يتعرض لقوي خارجية".. أو هو "استجابة بتكيف يقتضيها الفرد مع متطلبات تفرضها مؤثرات خارجية أو موقفية أو أي أحداث أخرى".. وتتأثر هذه الاستجابة بالخصائص المميزة للفرد.

وقد جاء بآخر الدراسات العلمية أن ضغوط العمل Work Loading Pressure ظاهرة حديثة في مجالات العمل المختلفة وقد نتجت عن أسباب متعددة من أهمها تغير أنماط الحياة وأنماط الشخصية ..وبذلك تضعف النفس البشرية فلا تعد قادرة على مواجهه ما كان في الماضي أمرا سهلا ويسيرا.. وفي معظم الأحيان كان شيئا معتادا.. فأصبحت ضغوط العمل في هذا العصر تؤثر على مناخ العمل وبالتالي تؤثر على الإنتاجية كما وكيفًا وتؤثر على تقديم الخدمات في المؤسسات والمنظمات التجارية والصناعية والخدمية.

وتتنوع ضغوط العمل Work Loading Pressure والتي تؤدي كلها إلى ضغوط مشكلات العمل Work Loading Problems ومسبباتها الوظيفية الاجتماعية والتي تكون محصلة الضغوط الروتينية والضغوط الشخصية أو ضغوط خلافات العمل.. وهي إما ضغوط داخلية Internal Pressure من جانب الرؤساء أو المرؤوسين أو ناتج طبيعة وظروف العمل من الضغوط التخطيطية أو التنظيمية أو الرقابية أو ضغوط خارجية External Pressure من جماعات الضغط في البيئة المحيطة أو التقيد بالاتجاهات السياسية والرأي العام ووسائل الإعلام والأجهزة الرقابية الخارجية.. وهي غالبًا ما تحدث نتيجة التعرض لموقف يكون نتائجها على خلاف ما يتوقع الفرد.. فتحدث مشكلة بسيطة التي قد تتصاعد لتصبح أزمة لها صفه الدوام.. حيث هناك أدوار وظيفية تفرض ضغوط معينة على العاملين

وخاصة عندما يكون هناك الدور الـوظيفي بمـا لا يتناسب مع التأهيـل أو تنـازع الأدوار أو تنـازع التعليمات الصادرة للأفراد.. أو تنازع دور الفرد مع القيم التي يتمسك بها.. ويمكن حصرها في ثلاثـة محاور تمثل مصادر خلافات العمل ومسببات ضغوط العمل وهي:

- ضغوط العمل الشخصية.
- ضغوط خلافات العمل.
- ضغوط العمل الروتينية .

- ضغوط العمل الشخـصية: (مـسببات المصادر الشخـصية) Personal Work Pressure وتشمل الضغوط الاجتماعيـة والأسرية والاقتصادية والتنـوع والتـي تجعل الفرد موضوع التفاعل السلبي غير السليم مع الآخرين والمشاحنات العدوانية الدائمة والانطباع السيئ عن العمل كمثال لذلك وفاة موظف صديق بموقع العمـل.. وقد يكون أيضًا من المسببات الشخـصية للضغوط إدراكات الفرد ودوافعـه وكـذلك أيضًا قد تكـون الحالـة الـصحية مـن المسببات للضغوط وغير ذلك.
- ضغوط خلافات العمـل : (المـسببات التنظيمية الإداريـة) Work Disputes Pressure نتيجـة شـعور شخـصي أو جماعي بان جزء أو كل مصالحهم يحـول دون تحقيقها شخص أو أشخاص آخـرين مما يولد لـديهم حالـة مـن الإحبـاط.. وتـشتمل علـى مـا يـسبب الـضغوط الوظيفية.. مثل زيادة أو قلة عبء الدور الذي يقوم الفرد في وظيفـة.. غمـوض الدور.. صراع الأدوار.. الـصراع بـين الأهداف الشخصية والأهداف التنظيمية.. ظروف العمل المادية غيـر المناسـبة.. وكذلك الرغبة في تجنب الأخطاء خاصـة عندما تكون هذه الأخطاء محل تغير سابق من الرؤساء إذا طلب اسـتكمال المهمـة خلال فترة محـدودة.. أو الخـوف مـن السهو في العمل بـسبب أو لآخـر.. أو التعامل مـع رئـيس لحـوح أو شـديد الحساسية.. واحتمالات البطالـة وافتقـاد الأمان الـوظيفي.. وتعـدد المـستويات الوظيفية في الهيكل الوظيفي.. والعلاقات الشخصية السيئة بين العاملين.
- ضغوط العمل الروتينية: (المـسببات البيئـة الاجتماعيـة) Routine Work Pressure نتيجـة الظـروف البيئيـة والاقتصادية والـسياسية والتكنولوجيـة والاجتماعيـة.. والتـي تـنعكس علـى احتياجـات وضـروريات الرؤسـاء والمرؤوسـين وأسـرهم وأقـاربهم وأصدقائهم وذويهم والمجتمع المحـيط.. ومـن الـضغوط البيئيـة.. الـضوضاء الزائـدة.. الإضـاءة الـضعيفة.. نقـص عناصر الأمان.. سوء تصميم المكاتـب.. عدم وجود خصوصية أو سـرية للعمـل وسوء التهوية.. وازدحام المكاتب.. ومن الـضغوط الاقتـصادية والـسياسية والتكنولوجيـة.. التغيـرات فـي دورة الأعمال.. والتقلبات الاقتـصادية.. عـدم الاستقرار السياسي.. عدم مواكبة التقـدم التكنولوجي.. وتقادم خبـرات ومهـارات بعض العاملين.

## ■ وظائف مهارات ادارة ضغوط العمل :

**Work Loading Management Skills Functions**

تتوجه إدارة ضـغوط العمـل إلـى تحقيـق الوصول إلى محاولات منع الضغوط أو تخفيضها أو علاجها وهي في ذلك التوجه تمـارس الوظـائف الإدارية التالية:

- الوظـائف الشخـصية.. قـدرات الأفراد.. التعامل مع ضغوط العمل.. Personal Work Loading Functions في مواجهة ضـغوط العمـل الشخـصية بالعلاج المبكر والعلاج الوقائي لـضغوط العمل حتى لا تتحول إلى حـالات إداريـة مرضـية مـصحوبة بـالعجز أو الفـشل الوظيفي وانعكاساته على الأداء والإنجاز.
- الوظـائف المؤسـسية.. القيـادات الإدارية.. التعامـل مـع ضـغوط العمـل.. Organization Work Loading Functions فـي مواجهـة خلافات ضغوط العمل حيث يـري بعـض المديرين أن ضغوط العمل فرصه للتحدي وإثبات الذات وذلك جانب إيجابي في دعم التنافس واستخدام المـوارد المـشتركة.. بينما يري البعض الآخـر أنهـا مـدعاة للاسترخاء والراحة والبعد عن المواجهات والقناعة بالحاصل.. وذلك جانب سلبي في ظاهرة اختلاف الأهـداف القياديـة عـن الأهداف المؤسـسية وعوائـق الاتـصال

الرأسـي والأفقـي والاعتمـاد التبـادلي للإدارات التنفيذية غير المدروس.

- الوظائف المجتمعية.. المساهمات الاجتماعية.. التعرف على طبيعة ضغوط العمل.. Social Work Loading Functions في مواجهة الضغوط الاجتماعية وإدراك أنها حالة طبيعية تلازم البشر كما هم مختلفون في الأفكار والأذواق والآداب والأمزجة وعلاقتها بالمؤثرات الاجتماعية الاقتصادية والسياسية وبالعادات والتقاليد والأعراف المجتمعية.

## ■ مقومات مهارات ادارة ضغوط العمل :

**Work Loading Management Skills Foundations**

### المناخ الملائم.. إيجابيات التعامل:

**Appropriate Work Climate**
**Positive Interaction**

وهي تلك العوامل التي تحقق إيجابيات التعامل مع ضغوط العمل والتي تشمل العوامل المرتبطة بأنواع ضغوط العمل وهي:

- مقومات شخصية.. الاستفادة من الضغوط.. Personal Foundations and Work Load Benefits إن النظرة الإنسانية الإيجابية وتحويل الضغوط إلى عوامل حث على زيادة الأعباء وكثرة الأعمال باعتبارها وسيلة إلى علاج الضغوط والتخلص من آثارها.. والشخص المتعامل بالنظرة الإنسانية الإيجابية يعامل على أنه طموح وعنيد قادر على تحمل الصعاب.. ونجد أن أعماله تتميز بالإتقان وترتيب الأولويات.. وبالتالي فإن إنجازاته تكون أكثر واكبر من الظروف العادية التي لا يواجه فيها ضغوط عمل.
- مقومات إدارية.. إحداث التغيير في مواجهة الضغوط.. Administrative Foundations and Work Load Change إن النظرة الإدارية الإيجابية نتيجة خلافات العمل سواء الكامنة أو المدركة منها كخلافات محسوسة أو ظاهرة فإنها عادة ما تكون إشارة لضرورة إحداث التغيير.. وفي كثير من الأحيان فإن خلافات العمل تنشط الأفراد وتخلصهم من الملل والرتابة وأن الاعتراف بوجود هذه الخلافات إنما يفتح قنوات اتصال جديدة وفعاله كما أنها تؤدي إلى إنعاش الطاقات ويخلص النفس من المشاعر المكبوتة.
- مقومات اجتماعية.. واقعية التعامل مع آثار الضغوط.. Social Foundations and Dealing With Work Load Effects إن النظرة الاجتماعية الإيجابية تستوجب عدم الانزعاج من المشكلات الناتجة عن الضغوط أيًا كان نوعها والهدوء في تناولها والاعتراف بوجود المشكلات ومواجهتها بواقعية وصراحة مع النفس والآخرين.. والنتيجة الحقيقية للخلافات هي في تعليم الأطراف الذكية كيفية التعامل مع الآخرين داخل وخارج المؤسسة.

## ■ معوقات مهارات ادارة ضغوط العمل :

**Work Loading Management Skills Shortcomings**

### المناخ غير الملائم.. سلبيات التعامل

**Non-Appropriate Work Climate**
**Negative Interaction**

وهي تلك العوامل التي ينتج عنها سلبيات التعامل مع ضغوط العمل والتي تشمل العوامل المرتبطة بأنواع ضغوط العمل وهي:

- معوقات شخصية.. عدم القدرة على مواجهة الضغوط.. Personal Shortcomings and Undesirable Behavior وهي سلبيات شخصية في العلاقات والأغراض والتصرفات التي تؤدي إلى عدم القدرة على التغلب على الضغوط ومواجهتها وبالتالي الاقتراب من حاله الخطر.. وتظهر هذه السلبيات في الظواهر البدنية والنفسية مثل سرعة الانفعال والتوتر.. فقد الشهية.. الضعف العام.. الصداع والألم.. ضعف الذاكرة والنسيان.. زيادة معدلات التدخين.. عدم الرغبة في العمل.. اتخاذ قرارات خاطئة.
- معوقات إدارية.. ارتباك العمل وتدني مستوى الأداء والإنجاز.. Administrative Shortcomings and Work Confusion.. وهي سلبيات قيادية إدارية تؤدي إلى تزايد الضغوط وعدم إنجاز المطلوب وعدم تحقيق الأهداف وذلك بسبب أن خلافات العمل

خاصة المحسوسة والظاهرة منها تحول الموارد والطاقات والوقت بعيدًا عن استخدامها الأساسي.. واستمرارية خلافات العمل دون حل أو تجاهلها يؤدي إلى ضرر أكبر يترك الأطراف المتنازعة للمنظمة ويؤثر على السلامة الصحية للأفراد.. وأيضًا التصميم غير المناسب للوظيفة قد يكون أحد المعوقات والعوامل المسببة للضغوط في العمل وكذلك عدم الأمان في الوظيفة والتوزيع الخاطئ للأعباء.

- **معوقات اجتماعية.. تجاهل التعامل مع آثار الضغوط.. Social Shortcomings and Ignore the Effects of Work Pressures.. وهي** سلبيات شخصية إدارية تبني على وتؤدي إلى سلبيات اجتماعية مجتمعية وترجع أساسًا إلى تجاهل المشكلات وتركها دون اهتمام أو الوقوف عاجزين أمام المشكلات لعدم وضوح الرؤية في علاقة المشكلات المؤسسية بالحياة الاجتماعية المحيطة وبالتالي عدم الدراية من أين بداية الحل.. من المؤسسة أم من المجتمع المحيط قيادة ومؤسسات وتضيع معالم الحل وكيفية التعامل مع المشكلة وخاصة في حالات تجاوز الحقائق عند علاج المشكلة ذلك هو أول خطوة لعدم السلامة والموت التدريجي للمؤسسات أو المنظمات.

## ■ إدارة ضغوط العمل والمدير المعاصر ومستشفى الغد:

**Work Loading Skills Management and Contemporary Manager - Hospital Tomorrow**

### مهارات ضغوط العمل والمدير المعاصر:

**Work Loading Skills Management and Contemporary Manager**

المدير المعاصر يشهد يوميًا ضغوط العمل بأنواعها المختلفة فهو يعرف جيدًا أن هذه الضغوط قد تحدث نتيجة الاختلافات بين أهداف الأفراد وبعضهم وبين أهداف الأفراد والقيادة وبين أهداف الأفراد والمؤسسة.. وتزيد عندما تكون موارد المؤسسة ضعيفة.

والمدير المعاصر عليه أن يتعرف على هذه الضغوط وأسبابها ويعطيها الأهمية في أدارته ويتخذ الجانب الوقائي لها.. والمدير المعاصر لابد وأن يعد نفسه أن مرؤوسيه قد يواجهون ولكنهم لا يشتكون ولا يعترفون بأي نوع من الضغوط.. وفي الحقيقة أن صعوبة الأمر في حدوثه إلا أنه من السهولة مواجهته إذا ما عمل المدير المعاصر على تجنب حدوث الضغوط ووضع أمر التعامل مع ضغوط العمل في نفس مقام تطبيق وظائف الإدارة تخطيطا وتنفيذا ورقابة.. وبالتالي فإن على المدير المعاصر الإعداد للتعامل المبكر مع الضغوط وعلاج الآثار المترتبة عليها بالفكر العلمي والخبرات العملية وكذلك تنمية المهارات لديه ولمرؤوسيه على كيفيه التيقن الدقيق لبوادر الضغوط قبل حدوثها وتوضيح اتجاهات المسارات المختلفة مع الضغوط أثناء مراحل الحلول ومحاذيرها خطوه بخطوه لإمكانية التعامل معها قدر الإمكان قبل الوقوع في المشكلة وتصحيحها.

ولذلك فإن المدير المعاصر يتعامل من خلال بعض **القواعد الإدارية لمواجهة الضغوط Administrative Rules for Facing Work Pressure** ومنها ترجيح الأهم على المهم.. التركيز على المهم من الأمور الإدارية.. عدم الانشغال بالبحث عن نقاط الضعف ونقاط القوة والقدرة على السيطرة على الأحداث.. المبادرة بالحل فور الشعور بالضغوط.. تحديد مصادر المساعدة والتأثير في علاج الضغوط.. إبداء المرونة في التعامل مع كافة المواقف بنفسه.. تغيير أسلوبه في التعرف على مؤشرات الضغوط الشخصية لديه.. إدراكه للضغوط والقدرة على تحملها.. والاهتمام بصحته القائمة والترفيهية والاهتمام بالفحص الدوري والاسترخاء والرفاهية.. ممارسة التأهيل الروحي للعاملين من أجل التعامل مع الضغوط بهدوء واحترام وطموح وتنافس وجرأة.

### مهارات ضغوط العمل ومستشفى الغد:

**Work Loading Skills Management and Hospital Tomorrow**

إن الاعتراف بمشكلة ضغوط العمل أصبح أمرًا حتميًا في مستشفى الغد التي تعرضت لهذا الأمر أكبر بكثير من المستشفيات التقليدية التي لم تكن تضعها في الحسبان. خاصة وأن ضغوط العمل قد صاحبت النظم الإدارية الحديثة من تشكيل فرق العمل والإدارة الذاتية وإعمال مبادئ التكامل والتعاون في إدارة المستشفيات الأمر الذي جعل ضغوط العمل أمر لا يجب إغفاله أو التغاضي عنه بل يجب الاهتمام به خاصة في مستشفى الغد التي يتوقع أن يكون نطاقها الإداري حاسمًا لعلاج الضغوط قبل وقوعها.. وأنه لمن الجدير بالذكر أن

ضغوط العمل في مستشفى الغد لا تختلف عن ضغوط العمل في مستشفى الأمس خاصة وأنها عامل مهم يؤثر على تقديم الخدمات بالمستشفيات.

ومما لا شك فيه إن مقدمي الخدمة بالمستشفى إذا استمروا يعانون من أي نوع من أنواع ضغوط العمل ضعفت قدراتهم على تأدية الواجبات المنوطة بهم.. خاصة وأن المريض يحتاج لشخص سوي نفسيا سوي اجتماعيا سوي اقتصاديا ليتعامل معه.. وإلا كان مريضاً يعامل مريض لتقديم خدمة هو لا يملك زمامها ولا يحكم أمرها.. والحكمة إذا في تجنب الضغوط بالمستشفى حكمه بالغة ومواجهتها بواقعية وجدية يعود على العاملين في مصلحة الجميع مقدم الخدمة والمستفيد منها والإدارة.. ويتأتى ذلك بداية ببناء القدرة على التحمل لدى كل العاملين بالمستشفى.

ولأن المستشفى يحكمها القيم السائدة التي من أهمها القيم السلوكية أو القيم الوجدانية أو العاطفية فإنه لابد من الاهتمام بالمشاعر المصاحبة لضغوط العمل مثل التعصب والخوف والقلق والتوتر.. وكل هذه العوامل لو انتشرت داخل مستشفى الغد لأخرت المستشفى وإنجازاتها وتقدمها ولذلك أصبح من الأهمية في مستشفى الغد رفع شعار "التعامل بالوجدانيات والعواطف الإنسانية".. وإن التعامل بمثل هذه القيم لهو من الأهمية أكبر من التعامل مع ضغوط العمل ذاتها.. وذلك يخلق روح الود والمحبة والثقة بين أطراف الضغوط بالمستشفى.

## تنمية مهارات ادارة ضغوط العمل فى منظمات الاعمال

**Work Loading Management Skills Development**

### البرامج التدريبية التنموية:

**Development Training Programs**

إن مهارات التعامل مع ضغوط العمل تفرض على المدير المعاصر العمل من خلال البرامج التدريبية التي تعني بالوقاية من ضغوط العمل والوصول إلى الحلول الصائبة لها.. وهي تشمل مهارات مداخل دراسة الضغوط.. ومهارات مداخل علاج الضغوط:

### مهارات مداخل دراسة الضغوط:

**Work Loading Study Access Skills**

وهي ما يطلق عليه المدخل التنظيمي Organizational Entrance أو إستراتيجية المنظمات لمواجهة الضغوط Organizational Strategy to Cope With Pressure.. حيث تهتم المنظمة عملاً على رفع الأداء وزيادة الإنتاجية للعاملين والابتعاد عن كل ما يؤثر على الصحة النفسية للعاملين.. والتي قد تتسبب في أعراض وظواهر الضغوط المؤسسية Symptoms and Manifestations of Institutional Pressures ومنها كثرة التغيب.. انتشار الشائعات.. كثرة المشاجرات.. إصابات العمل.. زيادة الشكاوى وإهمالها ..عدم إتقان العمل.. عدم التعاون بين الموظفين.. ترك العمل.. انخفاض الروح المعنوية.. ارتباك العمل وسقوط الهيكل التنظيمي ونظم الاتصالات.. سوء استخدام المعلومات والموارد.. هذا ويسهم الأفراد والعلاقات المجتمعية في التعامل مع هذا المدخل مساهمة المؤسسات بنفس القدر الإداري أو أكبر في تنفيذ المواقف والحالات الخاصة.

### مهارات مداخل علاج الضغوط:

**Work Loading Curative Access Skills**

وهي ما يطلق عليه المدخل الفردي الشخصي Personal Individual Entrance أو إستراتيجية الأفراد لمواجهة الضغوط Personal Strategy to Cope with Pressure حيث يحتاج كل فرد على كافة المستويات الوظيفية لإدارة المواقف الضاغطة عليه من خلال إستراتيجية أو أكثر بما يتناسب الموقف والظروف الشخصية له.. والتي تتسبب في أعراض وظواهر الضغوط الشخصية Symptoms and Manifestations of Personal Pressures ومنها.. سرعة الانفعال والغضب.. الشعور بالتوتر والقلق العام.. فقد شهية الطعام أو زيادة الوزن.. الضعف العام وسرعة التعب.. الإرهاق الصحي والنفسي.. زيادة معدلات التدخين أو تعاطي الكحوليات والأدوية المهدئة.. هذا وتسهم إدارة المؤسسة والقيادة والقيادات المجتمعية والمؤسسات المجتمعية في التعامل مع هذا المدخل لتنمية إدارة مهارات ضغوط العمل بنفس القدر الشخصي أو أكثر في بعض المواقف والحالات الخاصة.

وتأخذ البرامج التدريبية التنموية بمنهجية التوافق المرحلي بين خلافات العمل وإداراتها Compatibility Differences Between Work Progress and Management بين مراحل خلافات العمل ومراحل إدارة ضغوط العمل وذلك على النحو التالي:

- الاكتشاف.. الخلاف الكــامن.. الخـــلاف المدرك.
- التشخيص.. الخلاف المحسوس.. الخلاف الظاهر.
- العلاج.. إنهاء الخلاف.. علاج الأسباب.

وتتجه البرامج التدريبية التنموية مــن خــلال هذه المهارات مداخل دراسة الضغوط ومداخل علاج الضغوط إلى تنمية المهارات الشخصية والإداريـــة والمجتمعية.. وذلك على النحو التالي:

- إدارة ضغوط العمل وتنمية المهارات الإداريـــة الشخصية.
- إدارة ضغوط العمل وتنمية المهارات الإداريـــة النظامية والتنظيمية.
- إدارة ضغوط العمل وتنمية المهارات الإداريـــة المجتمعية.

## ■ ادارة ضغوط العمل .. تنمية المهارات الادارية الشخصية:

**Work Loading Management and Personal Administrative Skills Development**

- **تنمية مهارات مداخل دراسة ضغوط العمل الشخصية:**

**Personal Work Loading Study Access Skills Development**

- **مــــــدخل الــــــسلوك التنظيمـــــي..** Organizational Behavior Access يركــز على العوامل السلوكية والتنظيمية وما يترتــب عليها من ضغوط بسبب الإجهاد وهي ثلاثـــة.. الحرية في العمل.. تحديد المهام.. تأثير الدور والمسئولية.
- **مــــــدخل التــــــوازن الإداري..** Administrative Balance Access يركــز على حالة التوازن التي تحتاجها المنظمة مدير ومرؤوسين والتي تختل إذا لم يتم التوفيق بين العوامل المؤثرة وحالة العمل أو بين مــستوى الطلب علـــى الخــدمات ومــستوي المــوارد والإمكانيات المتاحة.. وأهم توازن هــو فـــي العلاقات بين الرئيس والمرؤوس.
- **مدخل انعكاسات العمل..** Work Reflexes Access يركز علـــى طبيعـــة العمـــل نفـــسه وانعكاساته على الإجهاد الذي يعاني منه الفرد مثل عبء العمل الزائد عـــن الحـــد.. ومـــدى وجود فرصة للفرد لاستخدام كل ما لديه مـــن قدرات وكل ما اكتسبه من خبرات.

- **تنمية مهارات مداخل علاج ضغوط العمل الشخصية:**

**Personal Work Loading Curative Access Skills Development**

- **مدخل الحفاظ على السلامة الصحية والنفـــــسية..** Health and Psychological Safety Access نظــام غــذائي متــوازن.. برنـــامج للرياضـــة البدنية.. إشباع للجانب العاطفي.. الراحة والاسترخاء والاستجمام بـــالتوازن بـــين أعباء العمل وأعبـــاء المنـــزل.. تقويـــة الإيمان بالله والالتزام بالـــدين.. الاهتمـــام بالنواحي الثقافية.
- **مدخل التعامل بين الأفراد** Individual Interaction Access .. الشعور بأهمية الدور الذي يقوم به كــل فــرد وإن كـــان صـــغيرا لأن النجـــاح بتكامـــل الأدوار.. المرونة في التعامل مع الغيـــر.. القـــدرة على قول لا في الأحوال التي تتطلب ذلك.
- **مدخل تشجيع التنـــافس الحميـــد..** Encourage Competition Access وذلك في مجالات العمل من خلال تبـــادل وجهات النظر وتقبـــل حـــده المعارضـــة وبالمواجهات الرقيقة.. التنازلات المتبادلة بين الأفراد للوصول إلى نتيجة محققة.

## ■ ادارة ضغوط العمل .. تنمية المهارات الادارية النظامية والتنظيمية:

**Work Loading Management and Organizational System Administrative Skills Development**

- **تنمية مهارات مداخل دراسة ضغوط العمل الإدارية:**

**Administrative Work Loading Study Access Skills Development**

- **مــــــدخل الموقـــــف الإداري..** Administrative Situational Access ويركز على العوامل المتصلة بالموقف الإداري باعتبارها عوامل مستقلة في علاقتها بالإجهاد الإداري وهي ثلاثة.. الضغوط الـــصادرة عـــن العمل نفسه.. والصادرة عـــن الـــدور الإداري والوظيفي.. والصادرة عن النظام السلوكي.
- **مدخل ظروف الإنتاجيـــة..** Productive Circumstances Access يركز على التعامل مع الإنتاجية المتخصـــصة المرتبطـــة بزيـــادة

التوتر والصراعات وعلى العكس فقد تحسن الإنتاجية عندما يمكن السيطرة على الصراع.. ويتمكن العاملين من مهارات جديدة للتعامل مع الإجهاد.

- تنمية مهارات مداخل علاج ضغوط العمل الإدارية:

**Administrative Work Loading Curative Access Skills Development**

- مدخل التعامل مع الإدارات المعنية .. Concerted Departments Interaction Access توحيد الأهداف.. الاعتمادية التبادلية بين الإدارات لتكامل الوظائف- توظيف شخص ثالث بخلاف المدير ويكون له سلطه رسمية.. بداية الحلول والمعالجة تدريجيا أو كليا مع مراعاة تحجيمها وتخفيف آثارها في البداية.
- مدخل التعامل مع الحلول المقترحة.. Proposed Solutions Methods Access من حيث.. معرفة الأسباب.. التي تؤدي إلى الضغوط والتشخيص الدقيق لها.. ووضع الخيارات العديدة لمعالجة الضغوط وانتخاب أفضل الحلول وأكثرها معقولية واتزانا.. والموازنة بين الإيجابيات والسلبيات للضغوط الناشئة.. لأن السلبية قد تدلنا على مواقع الخلل فنعالجها.. والإيجابيات قد تصيبنا بالغرور وزيادة الطمأنينة فتحجب الرؤية الحقيقة لما وراء الضغوط.
- مدخل تنمية المهارات الإدارية للمدير المعاصر.. Contemporary Manger Administrative Skills Development Access وهي المهارات التي يجب اكتسابها لتكون قادرًا على مواجهة العمل وهي.. مهارات اكتساب الوقت – مهارات الاتصال- مهارات اتخاذ القرار – مهارات تنظيم استخدامات الموارد – المهارات الشخصية القيادية من الثبات والقدرة على المواجهة والثقة بالنفس.

## ■ إدارة ضغوط العمل .. تنمية المهارات الإدارية المجتمعية:

**Social Administrative Loading Skills Development**

- تنمية مهارات مداخل دراسة ضغوط العمل المجتمعية:

**Community Work Loading Study Access Skills Development**

- مدخل تجنب الضغوط.. Work Load Avoidance Access والانسحاب من مواجهتها وذلك عندما تكون الضغوط تافهة أو ضعيفة أو عندما يكون تفاعل المشاعر عالي جدًا أو يحتاج بعض الوقت للتهدئة.. أو عندما تكون معالجة الضغوط تصل إلى نتائج أسوأ من الضغوط ذاتها.
- مدخل العمل الاجتماعي الجماعي.. Collective Social Interaction Access والذي يقوم به مجموعة أفراد مدير ومرؤوسيه.. أو مشرف إداري والعاملين معه.. وهو في مضمونه يهتم بالفرد قوام إنجاز الأعمال وتأثره بالبيئة المحيطة ويوجهه إلى معالجة ضغوط العمل ضمن الفريق الذي ينتمي إليه وذلك بمحاولة تعديل مسببات الضغوط.. والانسحاب بعيدًا عن مسببات الضغوط.. واكتساب مهارة تطوير المهارات الوظيفية الخاصة به وبزملائه.
- مدخل المساعدات الاجتماعية.. Social Assistance Access دراسة وسائل وسبل المساهمة والمساعدة في شبكة المساندة الاجتماعية لمواجهة الضغوط وكيفية استخدام السلوكيات والعادات المؤيدة لعلاج الضغوط وكيفية تقبل أو تجنب السلوكيات والعادات المحيطة لعلاج الضغوط دون التأثر بها.

- تنمية مهارات مداخل علاج ضغوط العمل المجتمعية:

**Community Work Loading Curative Access Skills Development**

- مدخل التفاعل البيئي : **Environmental Interaction Access** يركز على البيئة وما تشمله من نظم فرعية وما يحدث بين هذه النظم من تفاعل ينعكس على مستوى الإجهاد لدى الأفراد والمدير والمؤسسة مثل العلاقة

بين الإجهاد في مكان العمـــل والإجهـــاد خارج نطاق العمـــل والنتيجـــة بمفـــوض الأدوار وتواجـــد الـــصراعات المرتبطـــة بالأدوار.

- مدخل التكيف الاجتمـــاعي.. Social Accommodation Access وذلـــــك بالحفاظ على علاقات متجانسة مجتمعيـــة وصحيحة ومستمرة بأن تتحمل المؤسسة والمدير المسئولية عن الآخـــرين داخـــل وخارج المؤسسة عندما يكون موضـــوع الضغوط يهتم به المجتمع أو عندما يرغب المـــدير أن يبنـــي للمؤســـسة ولـــه وللمرؤوسين مكـــسبًا اجتماعيـــا وظيفيًـــا للمستقبل.
- مدخل المواجهة بالإجبار.. Forcing Confrontation Access وذلك عنـــدما تريـــد المؤســـسة أو المنظمـــة أن تحـــل موضوعات الضغوط لحساب المؤسسة ولا تهتم بالآخرين خاصة إذا ما تقاعسوا عن المشاركة في مواجهة الضغوط.. وتتم في الحالات التي يطلب فيها حل سريع وحاسم لموضوعات مهمة تحتاج لقـــرار فـــوري دون الاهتمام بآراء بالآخرين ومشاركتهم خاصة وأنهم سيستفيدون منهم في وقـــت لاحق.
- مدخل الحل الوسط.. Compromise Solution Access وذلك عندما تحـــصل أطراف الضغوط على نصيبهم أو جزء من حقوقهم ويلجلون إلى هذا الحـــل عنـــدما يتساوى أطراف الضغوط فـــي القـــوة أو عندما يكون هناك الرغبة في الوصول إلى حل مؤقت أو حل جزئي لمشكلة معقـــدة.. أو عندما يكون هناك احتياج للوقت للمزيد من التفكير في الحلول.
- مدخل تحقيـــق المكاســـب للجميـــع Collaboration Benefits for All Access وذلك بالوصول إلى حل المكاسب للجميع داخل وخارج المؤسسة حسب نوع الضغوط والمتعاملين معها عندما يحـــصل أطراف الضغوط على ما يشبع رغبـــاتهم وذلك هو أفضل الحلول لمواجهة الضغوط خاصة عندما يكون هناك رغبة جادة بين الأطراف في حل الموضوع وعندما يكون الوقت المتاح متاح.

## المنظور التطبيقي
## تنمية مهارات إدارة ضغوط العمل في المستشفيات

**Administrative Work Loading Skills Development in Hospitals Applied Perspective**

إدارة ضغوط العمل في المستشفى عمل إداري مهم بمبدأ "منع ضغوط العمل في المستـــشفى تحت أي ظروف أو الإقـــلال منهـــا بقـــدر المستطاع" وذلك ببحث مسبباتها وتوقع حدوثها.. وبالتالي العمل منذ اليوم الأول لإدارة المستـــشفى على أن لا تواجه المستشفى ولا القائمين عليها ولا العاملين بها ولا المتعاملين معهـــا أي نـــوع مـــن ضـــغوط العمـــل الشخـــصية أو المؤســـسية أو المجتمعية.. لأن ذلك يؤثر تأثيرًا سلبيًا على نتيجة الخدمات التي تقدمها المستشفى.. ولذلك فقد أهـــتم علماء الإدارة بإعداد البرامج التدريبيـــة التنمويـــة لمهارات إدارة ضغوط العمل في المستشفيات فـــي توجهات الثلاثة الشخصية والإداريـــة والمجتمعيـــة على النحو التالي:

- تنمية المهارات الشخصية.. الـــسلوكية الوجدانية: Developing Personal Skills.. Emotional Behavioral

المهارات السلوكية والوجدانية لها دور كبيـــر في التغلب على ضغوط العمـــل وزيـــادة الإنتاجيـــة ويمكن العمل علـــى اكتـــساب وتنميـــة المهـــارات الشخصية السلوكية والوجدانية من خـــلال شـــعور الفرد بأن جهوده مهمة وضرورية لتحقيق هـــدف الجماعة.. ورفع الروح المعنوية لـــدى المـــوظفين رؤساء ومرؤوسين وتنميـــة الإحـــساس بالـــذات والشعور بالحرية ساء طرق التحدث أو التعبير عن الرأي أو حرية الحركة داخل الإدارة وحرية التفكير والمشاركة في صنع القرار.. وذلك بالعمـــل علـــى تنمية الأساليب الإدارية المهارية العلاجية الوقائية ومنها.. القيادة.. إشباع الجانب العاطفي.. التغذيـــة الصحية.. الأجازات الترفيهية.. الرياضة المنتظمة المستمرة.. تهيئة الـــنفس.. البعـــد عـــن الإثـــارة والغضب .

- تنمية المهارات الإدارية.. الانضباطية: Development of Management Skills.. Discipline

تحقيق الرقابة الفعالة وفي نفس الوقت استبعاد القيود غير الضرورية لأن كثرة القيود تعمق العمل وتكبل التفكر وتقتل الابتكار في العمل.. وكذلك لابد من تحقيق الثقة فـــي القيـــادة والنظـــرة الحديثـــة

للموظف وتصميم المهام بما يتوافق مع إمكانيات العاملين العلمية والمهارية والنفسية.. وذلك بالعمل على تنمية الأساليب الإدارية المهارية العلاجية والوقائية ومنها.. تنظيم الوقت.. تصميم الوظيفة.. تفويض السلطة.. الأداء الفعال.. الاتصال الجيد.. المواجهات الإيجابية التفاوضية.

- **تنمية المهارات الاجتماعية.. المشاركة والتوعية: Development of Social Skills.. Participation and Awareness**

يتحقق ذلك من خلال التوعية ببرامج العمل ومراحله وأنواع الضغوط التي يمكن التعرض لها وكيفية مواجهتها والتغلب عليها وأيضًا كيفية الوقاية منها بداية والتأكيد على تحقيق التوافق بين الفرد ووظيفته وأيضًا توافق الفرد مع بيئة العمل التنظيمية والاجتماعية ومع أفراد الجماعة حتى يضمن بذلك نجاحه في عمله وفي علاقاته مع الآخرين مما يجعل الفرد يشعر بأهميته في الجماعة وأهمية مشاركته في العمل الجماعي.. وذلك بالعمل على تنمية الأساليب الإدارية المهارية العلاجية والوقائية ومنها.. التكيف الاجتماعي.. سلامة البيئة أو البنية التحتية.. التفهم الاجتماعي المجتمعي المتبادل.. استثمار الاتجاهات والتوجهات الاجتماعية.

دعم القيادات في القدرة على حل المشكلات .. في إطار ارتباطي بالتنبؤ بها قبل حدوثها والإعداد لمواجهتها وقبول التحدي الذي تفرضه والنظر إليها على أنها فرصة لاختبار القدرات الإدارية.

# المدخل الثامن والخمسون

## مهارات إدارة التسويق

## MARKETING MANAGEMENT SKILLS

### مهارات إدارة التسويق
### المحتوى العلمي

- أهمية مهارات إدارة التسويق :
- العميل.. السوق.. الخدمة.. المنتج.
- وظائف مهارات إدارة التسويق :
- الوظائف الشخصية ..تحقيق السوق المستهدف.
- الوظائف المؤسسية ..تقدير وتوصيف حجم الطلب.
- الوظائف المجتمعية.. تحقيق رضا العملاء ودعم الميزة التنافسية.
- مقومات مهارات إدارة التسويق:
- إيجابيات التسويق (شخصية.. إدارية.. اجتماعية).
- معوقات مهارات إدارة التسويق :
- سلبيات التسويق (شخصية.. إدارية.. اجتماعية).
- مهارات إدارة التسويق.. المدير المعاصر ومستشفى الغد.
- المنظور التطبيقي.. تنمية مهارات إدارة التسويق .. في منظمات الأعمال.. البرامج التدريبية التنموية.. تنمية المهارات الإدارية الشخصية.. الإدارية النظامية والتنظيمية.. المجتمعية.
- المنظور التطبيقي.. تنمية مهارات إدارة التسويق في المستشفي.. البرامج التدريبية التنموية.. تنمية المهارات التسويقية الشخصية.. الإدارية.. الاجتماعية.

### مهارات إدارة التسويق
### المحددات التعريفية

- مهارات إدارة التسويق.. هي مهارات التوفيق بين الطلب من العملاء والعرض من المؤسسة أو المنظمة للمنتج أو الخدمة التي يتم تقديمها.
- مهارات إدارة التسويق.. الوظائف الشخصية.. إقناع المستهلك أو المستفيد بفوائد الخدمة المقدمة وآثارها الإيجابية بدون تزييف أو تشويه.
- مهارات إدارة التسويق.. الوظائف الإدارية.. مهارات حركية غير نمطية.. أبحاث علمية.. دراسات ميدانية .. استبيانات واقعية.
- مهارات إدارة التسويق.. الوظائف المجتمعية.. تتطلب الإلمام بالواقع.. معايشة المجتمع.. اندماج مع العاملين.
- مهارات إدارة التسويق.. تأخذ من الجانب الإيجابي (إيجابيات الأداء التسويقي) أو من الجانب السلبي (سلبيات الأداء التسويقي) التفاعل بين المقومات والمعوقات الشخصية والإدارية والاجتماعية.
- مهارات إدارة التسويق.. المدير المعاصر.. تطبيق المفهوم الحديث للتسويق.. سمات شخصية.. خبرات عملية.. مؤهلات علمية.. قدرات قيادية.. حاسة تنبؤية.
- مهارات إدارة التسويق.. مستشفى الغد.. تطبيق المفهوم الحديث للمستشفى الطبي.. تنتقل بين المهارات الإعلامية عن المنتج أو الخدمة.. والمهارات الترويجية للخدمة.. ومهارات عرض الخدمة.. ومهارات وفن تقديم الخدمة.. ومهارات المراجعة لخطوات المهارات السابقة.
- مهارات إدارة التسويق.. في منظمات الأعمال تتحقق كفاءة نتائجها من البرامج التدريبية التنموية الشخصية والإدارية والمجتمعية التي تتوجه إلي السوق بالأساليب المختلفة لتدعيم المؤسسة في السوق التنافسي من خلال تنمية مهارات القيادات والأفراد التسويقية إعلامياً وترويجياً.. إدارة مخاطبة العملاء.. التعامل البيئي التسويقي.
- مهارات إدارة التسويق.. في المستشفي تتحقق نتائجها المرجوة من البرامج التدريبية التنموية الشخصية والإدارية والمجتمعية والتي تتوجه إلي مقدمي الخدمات في اكتساب حرفية التسويق ومخاطبة العملاء والتعامل البيئي للسوق من خلال تنمية مهارات التسويق إعلامياً وترويجياً.. التنمية المجتمعية.. الاختيار الأفضل للخدمات.

# مهارات إدارة التسويق
# MARKETING MANAGEMENT SKILLS

## ■ أهمية مهارات إدارة التسويق :

**Marketing Management Importance**

مهارة التسويق Marketing هي مهارة الاحتراف البيعي مع المعرفة الكاملة لأنماط العملاء وبهذه المهارة يتم توجيه الطاقات للجودة والتميز بحيث تكون كافة الأنشطة والسلوكيات موجهة للعميل أو المستفيد من الخدمة وهي مفتاح الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة أو المنظمة.. ومهارة التسويق ترتبط بمحددين العميل والسوق Market and Client - Customer .

ويعرف السوق Market بأنه مجمل القوى والظروف التي يتخذ في إطارها كل من البائعين والمشترين القرارات التي تؤدي إلى تبادل السلع والخدمات.

ويعرف العميل Client بأنه هو منشأ الخدمة وبدونه لا يكون هناك احتياج للمؤسسة أو المنظمة/ المستشفى وهو المستهدف الأول والنهائي من توفير الخدمة.. وهذين المحددين هما أمران لا يرتبطان بزمان ولا مكان ولذلك فإن مهارة إدارة التسويق Marketing Management Skill هي مهارة حركية غير نمطية وتخضع لأداء إدارة المؤسسة أو المنظمة وليس للأفراد القائمين على الإدارة.. فتغير المديرين يجب ألا يؤثر على خطة التسويق الموضوعة.. ولكن تغيير الخطة التسويقية إنما يخضع لمؤثرات مجتمعية اقتصادية سياسية.. أو لتعدد أو تغير احتياجات العملاء.. أو سرعة تغير النشاط في السوق التنافسي.

ولقد أصبح تسويق المنتج أو الخدمة في المؤسسات والمنظمات الصحية وغير الصحية Health Services Marketing له أهمية كبرى في ظل ارتفاع المستوى الاقتصادي والمستوى الثقافي للمواطنين واتجاه معظم الدول إلى تنظيم اقتصاديات السوق وانتشار ظاهرة المنافسة في كافة المجالات.

## ■ وظائف مهارات إدارة التسويق:

**Marketing Management Functions**

تتوجه إدارة التسويق إلى تحقيق أكبر فائدة مرجوة للعملاء وأيضًا للمؤسسة /المنظمة وتقوم بوظائف عديدة سواء كانت إعلامية أو ترويجية أو تقديم الخدمة التي يطلبها وتحتاجها العملاء والوصول بالخدمة إلى التحفيز في تقديمها وليس فقط توفيرها وإدارة التسويق في ذلك تقوم بالوظائف التالية:

- الوظائف الشخصية.. تحقيق السوق المستهدف Personal Functions.. Target Marketing وهي وظيفة إدارية للقائمين على خدمات التسويق تحت إشراف الإدارة العليا للمؤسسة.. وتتم من خلال تحديد السوق المستهدف ومعرفة العملاء الحاليين والمرتقبين وتحديد نوع الخدمة أو المنتج المطلوب بما يتلاءم مع احتياجاتهم وظروفهم الاجتماعية.. وذلك يساعد على الاحتفاظ بنصيب السوق للمؤسسة.. وتخضع هذه الوظيفة للمحددات الإدارية القيادية Leadership Managerial Determinants التي من أهمها تنمية العلاقات الشخصية والاجتماعية والقدرة على اتخاذ القرار السليم في الوقت المناسب وتحمل مسئولية القرارات التي يتخذها القائد في شأن العمليات التسويقية.
- الوظائف المؤسسية.. تقدير وتوصيف حجم الطلب Organizational Functions.. Assessment and Description of

Demand Volume وهي وظيفة إدارية مشتركة بين بعض الإدارات الخدمية التنفيذية الإدارية وإدارة خدمات التسويق والإدارة العليا للمؤسسة.. وتتم من خلال التحديد الدقيق للطاقات والإمكانيات والتسهيلات اللازمة وتوصيف أنواع الخدمات أو المنتجات المطلوبة في ضوء تحديد الاحتياجات من الموارد المختلفة خاصة فيما يتعلق بالخدمات الإدارية المساعدة.. وتخضع هذه الوظيفة للمحددات الإدارية التنفيذية Administrative Executive Determinants التي من أهمها النجاح في تحقيق وتوفير الثقة بين العاملين وبعضهم وبين العاملين والمستفيدين من الخدمات وسرعة توفير الخدمات وتوفير نظم الاتصالات الجيدة والاهتمام بتحقيق المساواة والعدالة في تقديم الخدمات من حيث الكفاءة ومستوى التعامل.

- **الوظائف الاجتماعية.. تحقيق رضا العملاء ودعم الميزة التنافسية** **Social Functions.. Consumers Satisfaction and Support of Competitive Advantage** وهي وظيفة إدارية مشتركة ومسئولية جماعية بين إدارة خدمات التسويق والإدارات الخدمية التنفيذية الإدارية والتخصصية.. وتتم من خلال تحقيق الإشباع المطلوب للجمهور بتوفير الخدمة أو المنتج المطلوب في التوقيت الملائم ومستوي الجودة المناسب في حدود إمكانيات المستفيد أو المستهلك.. ويساعد ذلك على دعم الميزة التنافسية للمؤسسة أو المنظمة.. وتخضع هذه الوظيفة للمحددات الإدارية التسويقية Marketing Administrative Determinants التي من أهمها تفاعل الخدمات أو المنتجات مع العناصر البيئية المحيطة والعمل بسياسة تعدد منافذ تقديم الخدمة أو المنتج وحصول المستفيدين عليها بسهولة.

## ■ مقومات مهارات إدارة التسويق:

**Marketing Management Foundations**

### إيجابيات الأداء التسويقي

**Positive Marketing Performance**

وهي تلك العوامل التي تحقق أهداف خدمات التسويق وتشمل العناصر المرتبطة بالتوجهات الإدارية الصحيحة ومنها:

- **مقومات شخصية.. تحديث آليات وأساليب التسويق.. Personal Foundations – Marketing Mechanisms and Methods Updating** التي تعمل على مخاطبة الجمهور عن الخدمات في حدود إدراكهم سواء كان محدودًا أو ذي أفق واسع.. وكذلك مخاطبة الجوانب الحسية والمعنوية لإزالة أي قلق أو توتر عن توقعات النتائج.. ويحقق ذلك القدرة على إعطاء الصورة الذهنية المشرقة عن المؤسسة والخدمات التي تقدمها أو المنتج الذي تقدمه إلى المستفيدين.
- **مقومات إدارية.. تكامل الأداء والتمويل التسويقي.. Administrative Foundations - Marketing Performance and Financial Integration** في تفعيل خاصية التلازم الخدمي ما بين مقدمي الخدمة أو المنتج والمستفيدين منها.. وتوفير المنتج في الأسواق بالأساليب والآليات المختلفة باتباع التطبيقات العملية الحديثة في مهارات إدارة التسويق.. ودعم التكامل بين الأنظمة الأساسية للمؤسسة والأنظمة الفرعية لإدارة خدمات التسويق لتحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة.. والعمل على توفير الموارد اللازمة للإنتاج خاصة العنصر المالي المصاحب لإنتاج وتقديم الخدمة وتغطية أوجه القصور التي قد تظهر في التمويل بأسلوب أو آخر.
- **مقومات اجتماعية.. تماسك مناخ البيئة التسويقية الخدمية.. Social Foundations – Climate and Marketing Environment Service**

Cohesion في العمل على تذليل صعوبة توصيل الخدمات لمستحقيها بالأسلوب الذي يرضي الجميع .. وتفعيل أساليب الإعداد المبكر للخدمات.. وعمل التدابير اللازمة لتحقيق توفير الخدمات في الوقت المناسب.. والتفاعل مع الهيئات والمنظمات المجتمعية من خلال المخاطبة والمشاركة وتبادل الآراء والمقترحات.

## معوقات مهارات ادارة التسويق:

**Marketing Management Shortcomings**

**سلبيات الأداء التسويقي**

**Negative Marketing Performance**

وهي تلك العوامل التي لا تحقق أهداف خدمات التسويق.. وتشمل العناصر المرتبطة بالتوجهات القاصرة في إدارة خدمات التسويق الطبي ومنها:

- **معوقات شخصية.. التمسك بآليات وأساليب التسويق البدائية.. Personal Shortcomings Primitive Marketing Mechanisms and Methods Cohesion** في التمسك بأساليب التسويق المتعارف عليها دون تحديثها أو تطويرها بما لا يلاءم احتياجات المؤسسة أو المنظمة أو جمهور المستفيدين.. والاعتماد على أساليب التسويق الإعلانية فقط والتي لا تؤدي الوظيفة الأساسية لخدمات التسويق فقد تساهم في نجاح التسويق المبدئي ولكنها لا تدعم استمرارية النجاح الذي يتطلب أساليب دعاية إعلامية تميزية تنافسية.. والاعتماد على المهارات والجهود الشخصية في إدارة التسويق دون النظر إلى الخدمات المطلوبة ومدى الطلب عليها ومدى تحقيق أهدافها.. وعدم التوازن بين المهارات التسويقية وكفاءة الخدمات المقدمة.
- **معوقات إدارية.. الفصل بين الأداء والتمويل التسويقي.. Administrative Shortcomings - Marketing Performance and Financial Separation** بالتغاضي عن دور كلا من ممول الخدمة أو مشتري الخدمة أو المستفيدين من الخدمة واختلاط احتياج كل منهم للخدمات المطلوبة من المؤسسة وأثارها المرتقبة.. وإغفال الفروق بين آليات التسويق للخدمة أو المنتج واحتياج المستهلك أو المستفيد وعدم الاقتناع بالأداء التسويقي لخدمات المؤسسات الحكومية وقصر ذلك على خدمات المؤسسات الاستثمارية التي تغطي خدماتها التسويقية من المكاسب المالية التي تحققها.
- **معوقات اجتماعية.. تشتيت مناخ البيئة التسويقية الخدمية.. Social Shortcomings – Environmental Marketing Services Dispersal** عدم التنسيق بين الأداء التسويقي والخدمات المطلوبة في البيئة التسويقية من حيث سوء توزيع الخدمات على المناطق المحرومة.. والتوجه بالخدمات لفئات معينة من المجتمع دون الفئات الأخرى.. وعدم المعرفة بزيادة حجم الطلب على الخدمة المعروضة دون الاستعداد لذلك.. وتجميد الأسلوب التسويقي لكل المجتمعات دون الاعتبار للفوارق الثقافية والاجتماعية والمادية.. وكذلك دون الإلمام بالاحتياجات المجتمعية.. والاهتمام بتحقيق الشهرة للمؤسسة دون الاهتمام بجوهر السياسات وإجراءات العمل التي تحقق الهدف من الخدمات المطلوبة والخروج على اللوائح والقوانين المعمول بها داخل وخارج المؤسسة.

## ادارة التسويق والمدير المعاصر ومستشفى الغد:

**Marketing Skills Management and Contemporary Manager - Hospital Tomorrow**

**مهارات إدارة التسويق الطبي والمدير المعاصر:**

**Marketing Skills Management**
**And Contemporary Manager**

والمدير المعاصر أصبح لزاما عليه الاهتمام بهذه المهارة خاصة والتغير الحادث في أنماط العملاء.. والمتمثل في ارتفاع المستوى الثقافي وارتفاع المستوى الاقتصادي للمواطنين..

وذلك التغير الحادث في السوق التنافسي والمتمثل في زيادة التطور والاعتماد بصورة أكبر على التكنولوجيا عالية المستوى وثورة المعلومات.. والاتجاه العالمي لتطبيق اقتصاديات السوق.

وعلى المدير المعاصر أن يدرك أن تطبيق المفهوم الحديث للتسويق إنما يخضع لبعض المحددات الإدارية التسويقية.. التي من أهمها عوامل السوق والعملاء.. الإمكانيات والقدرات.. التحديد المعرفي والنوعي.. الوفرة والجودة والتكلفة للخدمة أو المنتج المطلوب.. وذلك ما بين تحقيق الجودة والظروف المحيطة الاجتماعية والاقتصادية والحكومية.

وهناك اعتقاد خاطئ بأن المدير المعاصر ليس في حاجة إلى اكتساب مهارات إدارة التسويق باعتبار أنه يمتلك مهارات القيادة ولكن النظرة الحديثة والمعاصرة لتقييم كفاءة المدير المعاصر تجعل منه مدير إداري للمؤسسة ومدير تسويق في نفس الوقت.. فهو الشخصية التي تجمع بين الحديث في إدارة المؤسسة أمام الغير.. وفي نفس الوقت يجب أن يكون قادرًا على فهم الاتجاهات ودوافع المرؤوسين وفهم المجتمع المحيط إلى جانب القدرة على التأثير فيه بإيجابية.. وتوجيه خدمات المؤسسة بتلبية احتياجات وتطلعات هذا المجتمع.. وهذه كلها مهارات تسويقية ومهارات إدارية يجب أن تتوفر في المدير المعاصر.

## مهارات إدارة التسويق الطبي ومستشفى الغد:

**Marketing Skills Management And Hospital Tomorrow**

إن زيادة معدل التطور والتحديث والاعتماد بصورة أكبر على التكنولوجيا عالية التقنية ودخول هذه التكنولوجيا عالم الطب والعلاج.. وثورة المعلومات وانتشار ظاهرة الاتصالات على نطاق واسع.. والاتجاه نحو الخصخصة وفتح مجالات النشاطات المختلفة في مجال الخدمات الصحية.. كل ذلك أعلن بلا تردد عن أهمية خدمات التسويق الطبي في مستشفى الغد.

وإن تسويق الخدمات الصحية التي تقدمها مستشفى الغد قد أصبح جزء من إدارة الخدمات الصحية والطبية وقد أصبح الاحتياج إلى ذلك أمرا بديهيا في إدارة المستشفيات خاصة مع انتشار المستشفيات وتوسع الخدمات وتقدمها وتنوع الهيئات المالكة أو المشرفة على المستشفيات وبالتالي شيوع ظاهرة المنافسة.. وقد زادت أهمية تطبيق المفهوم الحديث للتسويق الطبي Medical Marketing Modern Concept لكل أنواع المستشفيات دون التفرقة ما بين كونها مستشفى استثماري أو حكومي أو جامعي أو غير ذلك.. خاصة والاتجاه السائد حاليا في الدول النامية نحو الخصخصة وفتح مجالات الأنشطة الخدمية الصحية أو الطبية أمام القطاع الخاص.. وكذلك الاتجاه السائد نحو ضرورة اعتمادية المستشفيات.

وأنه من خلال تقديم خدمات التسويق الطبي فإن مستشفى الغد تتمكن من تطبيق المحددات الإدارية التسويقية Marketing Administrative Determinants التي تلزم الأداء الإداري الفعال لتقديم الخدمات الصحية أو الطبية بالمستوى المطلوب.. كما تتمكن مستشفى الغد من التوظيف الجيد لنوعية الخدمات المقدمة وتحديد حجم الطلب عليها.. واستخدام هذه المحددات في توفير الاحتياجات من الموارد المادية والمالية والبشرية التي تدعم عمليات إنتاج الخدمات وتقديمها في الوقت المناسب.

ويجدر الإشارة أن مستشفى الغد يجب أن يتمتع كل العاملين فيها بمهارات إدارة التسويق بنسب متوازنة حيث تعتبر القوى العاملة الصحية بمختلف فئاتها ومستوياتها أعظم أداة للتسويق الطبي من خلال حسن الأداء ونتائج التميز في الخدمة جنبًا إلى جنب مع حسن المظهر العام للمستشفى والعاملين وحسن التعامل مع المرضى المستفيدين من الخدمات.. ومراعاة قواعد العلاقات العامة الطبية والخدمات الاجتماعية الطبية في الحصول على رضا المستفيدين.. وهكذا فإن القوى العاملة الصحية تقدم خدمات تسويقية غير مباشرة للمستشفى.

## تنمية مهارات ادارة التسويق في منظمات الأعمـــال

**Marketing Management Skills Development**

### البرامج التدريبية التنموية

**Development Tanning Programs**

إن إعداد البرامج التدريبية التنموية لمهـــارات إدارة التسويق هي مسئولية إدارة خدمات التسويق بالمستشفى بمشاركة الإدارة العليا وهي تعد علـــى مستويات ثلاثة.. مستوى تخصصي للعاملين بإدارة خدمات التسويق الطبي.. مـــستوى إداري لـــلإدارة العليا والوظائف الإدارية والإشرافية وبعض مديري الإدارات الخدمية التنفيذية الإدارية والتخصـــصية.. والمستوى العـــام للعـــاملين بالأقـــسام والوحـــدات الإدارية والتخصـــصية وخاصـــة النـــابهين مـــنهم والواعدين.. وتوجه البرامج التدريبية المنتظمة إلى مجموعات العمل التسويقية أثناء تقـــديم الخـــدمات المؤسسية وهي تتضمن أساسًا البرامج التدريبيـــة في ثلاثة محاور رئيسية:

- إدارة التسويق وتنميـــة المهـــارات الإداريـــة الشخصية.
- إدارة التسويق وتنميـــة المهـــارات الإداريـــة النظامية والتنظيمية.
- إدارة التسويق وتنميـــة المهـــارات الإداريـــة المجتمعية.

### ادارة التسويق .. تنمية المهارات الادارية الشخصية:

**Marketing Management and Personal Administrative Skills Development**

وذلك من خلال الاهتمام بحرفية التـــسويق **Professional Marketing** التي تدعم القـــدرات الشخصية على المهارات التسويقية فـــي مجـــالات المهـــارات الـــسلوكية.. والمهـــارات الاتـــصالية.. والمهـــارات التفاوضـــية ومهـــارات إدارة الوقـــت ومهارات صنع واتخاذ القرار.. وذلك بتنمية الآليات والأساليب المهارية التسويقية التالية:

- تـــدعيم أســـلوب البيـــع الشخـــصي الموضوعي.
- تطوير عناصر وظيفة الترويج.
- الاتصال المستمر مع مصادر التمويل.
- تنمية أسلوب تنشيط الطلب.
- تنمية مهارات دراسة الفئات المؤثرة فـــي الطلب على الخدمة.

### ادارة التسويق.. تنمية المهارات الادارية النظامية والتنظيمية:

**Marketing Management and Organizational System Administrative Skills Development**

وذلك من خلال الاهتمام بـــإدارة مخاطبـــة العملاء **Customers Communication** التـــي تدعم القدرات الإدارية النظامية والتنظيميـــة علـــى المهـــارات التـــسويقية فـــي مجـــالات المهـــارات السلوكية.. والمهارات الاتـــصالية.. والمهـــارات الإعلامية والترويجية عن المنـــتج/ الخدمـــة.. وذلك بتنمية الآليات والأساليب المهارية التسويقية التالية:

- القدرة على تحديد الفئات المـــؤثرة فـــي الطلب على الخدمة.
- تدعيم العناصر الإدارية الخدمية.
- إعلان وثيقة المستفيدين من الخدمة.
- تنشيط الطلب على الخدمة.

### ادارة التسويق.. تنمية المهارات الادارية المجتمعية:

**Social Administrative Marketing Skills Development**

وذلك من خلال الاهتمام بالتفاعـــل البيئـــي للـــــــسوق **Market Environmental Interaction** التي تدعم القدرات الإدارية القيادية على المهارات التسويقية في مجـــالات المهـــارات السلوكية.. والمهـــارات الاتـــصالية.. والمهـــارات التفاوضية والمهارات التمويليـــة.. وذلـــك بتنميـــة الآليات والأساليب المهارية التسويقية التالية:

- تنمية الاعتماد علـــى أســـلوب التـــرويج للخدمات.
- تنمية القدرة على حصول الحصة السوقية العادلة.

- تنمية أساليب توفير العناصر التي تشكل جودة الخدمة.
- تطبيق سياسات التسويق التي تتفق وأهداف المستشفى.

## المنظور التطبيقي
## تنمية مهارات إدارة التسويق الطبي في المستشفيات

**Administrative Medical Marketing Skills Development in Hospitals Applied Perspective**

تأكيدًا للمعاصرة في إدارة مستشفيات الغد.. فإن الإتمام بالتسويق الطبي كأداة ووسيلة لجودة الخدمات الطبية بالمستشفيات قد جعل الكثير من القيادات الإدارية المعاصرة تهتم بخدمات التسويق الطبي داخل المستشفى وتنميتها بالصورة التي تحقق وظائفها وأهدافها.. وذلك من خلال تعميق وترسيخ مفهوم التسويق الطبي باتباع البرامج التدريبية التأهيلية للعاملين بالمستشفى على المستويات الإدارية المختلفة.. والتي تتفق والبرامج التدريبية للمؤسسات ومنظمات الأعمال في تنمية مهارات إدارة التسويق وتشمل:

- **تنمية المهارات التسويقية الشخصية في حرفية التسويق الطبي: Personal Marketing Skills Development.. ..Medical Professional Marketing** لتدعيم أسلوب البيع الشخصي **Personal Selling Style Support** .. وهو تدعيم العلاقة بين الشخص المسئول عن تقديم الخدمة وهو الطبيب والمستفيد من الخدمة أو طالبها وهو المريض.. وهو اتصال مباشر فني مهني سلوكي إنساني يترك انطباعًا جيدًا لدى العملاء يساهم في تحقيق أهداف خدمات التسويق الطبي من خلال:
  - تدعيم أسلوب عرض الخدمات.. في التركيز على المنتج الصحي الذي تتبعه المستشفى.. تحسين مستوى الخدمات.
  - تنشيط الطلب على الخدمات.. والاتصال بالفئات المؤثرة في التركيز على تحديث وتطوير أساليب التسويق.. ضمان نجاح آليات التسويق.
  - التركيز على نجاح الخدمة.. في النهايات بناء على نجاحها في البدايات.. التواصل والتكامل الخدمي.
  - التركيز على خاصية التلازم.. بين مقدمي الخدمات والمستفيدين منها.. مشاركة المستفيدين في إنتاج الخدمة.
  - التركيز على السلوكيات الإيجابية.. في التتبع الشخصي للخدمات الصحية.. الاتصال المباشر المهني الفني السلوكي الإنساني.. واقتناع الأفراد والمجتمع بجودة الخدمات التي تقدمها المستشفى.
  - التركيز على الفئات المؤثرة.. على طلب الخدمة الصحية بالمستشفى وذلك من خلال التنمية المهارية الإدارية والطبية للقوى العاملة الصحية.. وتنمية مهارات دراسة الفئات المؤثرة في الطلب على الخدمة الصحية باعتبار أن المستفيدين من الخدمة ليسوا هم فقط المؤثر الوحيد في طلب الخدمة.. فإن الهيئة الطبية والممول والمستفيد من الخدمة كلاً منهم له أثره على النشاطات المختلفة في التسويق للخدمات الصحية.
  - تنشيط الطلب على الخدمة الصحية التي تقدمها المستشفى من خلال تقديم بعض الحوافز المادية والمعنوية للمتبرعين بدمائهم أو منح شهادات تقديرية وجوائز رمزية للمساهمين والمتبرعين بالتمويل الذاتي وإقامة الندوات والمؤتمرات الطبية والمعارض الصحية.
  - تدعيم المنتج الصحي.. باستخدام أحدث التقنيات في التشخيص والعلاج وتوفير القوى العاملة الصحية المرهلة وذات الخبرة والكفاءة.

- **تنمية المهارات التسويقية الإدارية في مخاطبة العملاء (المستفيدين): Administrative Marketing Skills Development.. Beneficiary Communication..** بتدعيم تطوير عناصر وظيفة الترويج بالمستشفى **Development of Marketing Promotion Functions** لكي يتلاءم مع التسويق للخدمات الصحية التي تقدمها المستشفى وذلك بالاعتماد

على أسلوب إعلان وإعلام جاد وهـادف يـزود الجمهور بالبيانات والمعلومات عن المستـشفى وإمكانياتهـا وطاقاتهـا وأسـاليبها الحديثـة وخـدماتها ودورهـا فـي خدمـة المجتمـع والمـواطنين وكيفيـة الحـصول علـى هـذه الخدمات.. والبعد عن تقديم وسـائل الأغـراء المادية أو الجوائز المالية أو إظهـار جوانـب التميز بصوره غير حقيقية.. ويساهم في تحقيق أهداف خدمات التسويق الطبي من خلال:

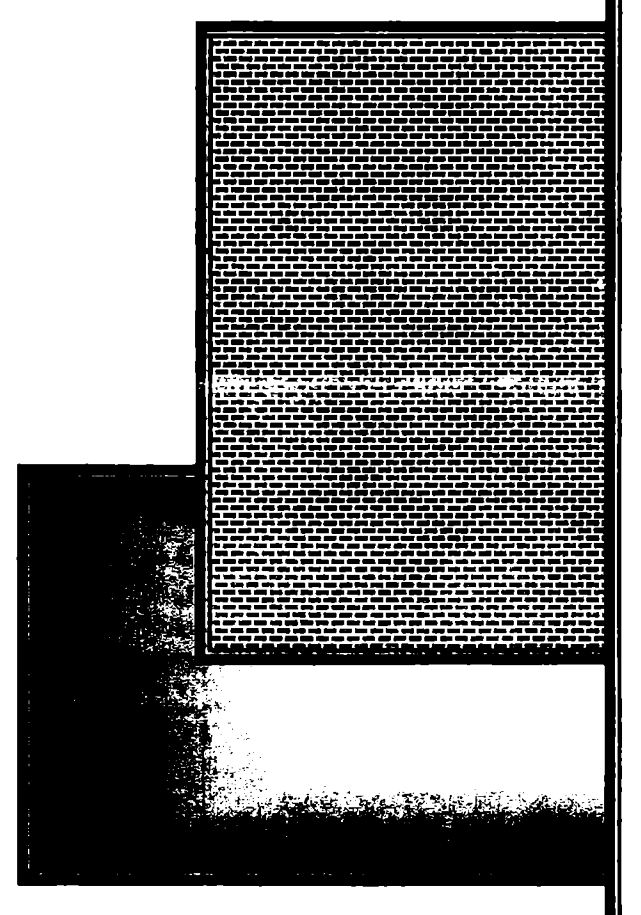
- تدعيم وسائل التمويل.. في التركيز علـى العنصر المادي المصاحب للخدمة.. تدبير وحسن استخدام الموارد المالية.
- تدعيم العناصر الإدارية.. في التركيز على دور عناصر الخدمات الإدارية فـي دعـم الخدمات الطبية.
- ضمان سداد مقابل الخدمات.. بالمساهمة في توضيح الأمور الماليـة للمـستفيدين وتقبلهم بضرورة تواجد طرف ثالث لتحمل قيمة الخدمات.
- التركيز على دور الإدارة الوسطي.. فـي تفعيل آليات التسويق.. مشاركة الجميـع في الأداء التسويقي.
- التركيز على ربط الخـدمات الـصحية.. الأساسية بالخدمات المعاونة والخـدمات التخصصية.. تـوفير العنايـة والرعايـة بمستوى تكنولوجي تقني عالٍ.
- وضع اسـتراتيجيات خـدمات التـسويق الطبي التي ترغب المنتفع بالخدمـة فـي الإقبال عليها وتدعم هذه الإسـتراتيجيات اكتساب المهارات التنافـسية التـسويقية الجديدة للمستشفى.
- المحلية الشعبية والتنفيذية في المجتمـع المحيط.
- تنمية أسلوب تنشيط الطلب بجدية وحسم للخدمات التكميلية المعاونـة والأنـشطة العلمية.. وهو الأمر الـذي يحتـاج إلـى اليقظة في تطبيقه وإلا أدى إلـى نتـائج عكسية مثل تحفيز متبرعي الدم.. وتقدير للمساهمين بالتبرعات الماليـة.. وإقامـة الندوات العلمية أو اللقاءات الاجتماعية.
- تـدعيم العناصـر الإداريـة الخدميـة بالمستشفى والتي تـضيف إلـى جـودة الخدمة الصحية المطلوبة ما يساعد الإقبال عليها.. مثل جودة نظام التغذية.. وجودة مكان الإقامة.. ومناسبة موقع المستشفى بالنـسبة للمواصـلات وأمـاكن انتظـار السيارات.. ووجود نظـام سـليم للأمـن وتحقيق السلامة الصحية.
- تنمية أساليب توفير العناصر التي تـشكل جودة الخدمة الصحية بالمستشفى.. مـن الموارد الأخرى بخلاف القـوى البـشرية مثل توافر الأجهزة والمعدات التشخيصية مما يساعد على دقة التشخيص المؤسس على فحوص واختبارات كافيـة وتـوافر الأجهزة والمعـدات المتقدمـة والحديثـة والتي تساعد على توفير العناية والرعاية كأساليب خدمية مطلوبة فـي مـستويات معينة.

- **تنمية المهارات التسويقية الاجتماعية في التفاعـل البيئـي للمـسوق: Social Marketing Skills Development.. ..Market Environmental Interaction بتدعيم تنمية القدرة على اختيار الخدمات Develop Ability to Choose Services** بتحديد الفئات المؤثرة في الطلب على الخدمـة الصحية بالمستشفى.. باعتبار أن المريض ليس هو عميل المستشفى الوحيد المؤثر في الطلب.. بل هناك فئات كثيرة مـؤثرة.. مثـل الأطبـاء باعتبـارهم المـوردين الأساسـين للعمـلاء والمرضـى.. وهيئـة التمـريض والفنيـين والإداريين باعتبارهم عوامل جـذب مـساعدة للعملاء والمرضى.. وغير ذلـك مـن القـوى البشرية التي تتعامل مع المستـشفى.. وفئـات المجتمع المحيط بمختلف مستوياتها وتركيباتها الديموجرافية في تحقيق أهداف خدمات التسويق الطبي من خلال:

- التركيز على أهمية التسويق.. المتوافـق مـع الخـصائص المجتمعيـة.. مرونـة الأساليب التسويقية الطبية.
- إعلان وثيقة مستخدمي الخدمات.. بإعداد وإعلان وتوزيع دليل الخدمة للمستـشفى والذي يحتوي على فصل كامل للتوجه إلى العملاء.. إعداد وثيقة المـستفيدين مـن الخدمات.. وإعلان وثيقة المستفيدين من الخدمة (العميل) لكـل المتعـاملين معـه

بالمستشفى والتي تنص على البنود الإدارية المهنية والفنية للخدمات التي تقدمها المستشفى وأهمها توضيح العلاقات الإنسانية من خلال التعامل مع المستشفى.

- الترويج من خلال التركيز.. على أهمية التسويق في المستشفيات الحكومية والخيرية مثلها في ذلك مثل المستشفيات الاستثمارية.. المساهمة في استمرارية النجاح المؤسسي.. واكتساب مهارات تنفيذ الحملات الإعلانية بتسويق الخدمات الطبية.
- الحصة السوقية.. بالتركيز على حصول المستشفى على الحصة السوقية العادلة في سوق الخدمات الصحية.. الحفاظ على المركز التنافسي.. والقدرة على التقييم المستمر لأنشطة تسويق الخدمات.. وتنمية القدرة على حصول المستشفى على الحصة السوقية العادلة في سوق الخدمات الصحية وللمحافظة على المركز التنافسي للمستشفى.
- التركيز على ترغيب المجتمع في الإقبال على الخدمات.. مخاطبة المستفيدين من الخدمات.. والاتصال المستمر مع مصادر التمويل أو مشتري الخدمات الصحية بالمستشفى.. وتعريفها بالخدمات التي تقدمها المستشفى وتزويدها بصفة مستمرة بالمطبوعات الترويجية والحفاظ على التعاقدات المبرمة معهم والاعتماد عليهم كمصدر جذب لتعاقدات جديدة.
- توفير المناخ الملائم بالأخذ في الاعتبار جميع العوامل المؤثرة في مهارات إدارة التسويق البيئية التقنية القانونية الاقتصادية الديموجرافية السلوكية السياسية.. والتعرف على القيادات.
- تطبيق عناصر وظيفة الترويج بما يتفق وأهداف المستشفى وبالشكل الذي يتلاءم مع طبيعة العاملين بها ومن يقدمون على طلب خدماتها وأن تكون الوسائل المتبعة خاضعة لشروط الإعلان الإعلامي الإرشادي التعليمي التنافسي وفي إطار القيم والتقاليد والثقافات السائدة.



دعم القيادات في القدرة على الاستعانة بالاستشاريين من كبار السن ذوي الخبرة الذين يتمتعون بالحكمة والمعرفة بأصول فن الإدارة ومهاراتهم في توفير الوقت والتفكير الهادئ والاستماع الجيد .. والاستفادة من حكمتهم في علاج المنازعات والتعامل مع ظواهر الفساد السلوكي الأخلاقي.

# المدخل الثامن والخمسون

## مهارات إدارة العمل الجماعي
## TIME WORK MANAGEMENT SKILLS

**مهارات إدارة العمل الجماعي**
**المحتوى العلمي**

- **أهمية مهارات إدارة العمل الجماعي :**
- فريق العمل.. جماعة العمل.. مجموعة عمل المهام.. الارتباطات والعلاقات ..أسلوب الابتكار الإبداعي والريادة.
- **وظائف مهارات إدارة العمل الجماعي:**
- الوظائف الشخصية.. تنمية فكرية ذهنية.. ديناميكية تطويرية.
- الوظائف المؤسسية.. تنمية إدارية تخطيطية.. خدمية تنفيذية.. تصحيحية تقويمية.
- الوظائف المجتمعية.. تنمية ارتباطية .. علاقات سلوكية.
- **مقومات مهارات إدارة العمل الجماعي:**
- ارتفاع مستوى الأداء (شخصية.. إدارية.. اجتماعية).
- **معوقات مهارات إدارة العمل الجماعي:**
- تدني مستوى الأداء (شخصية.. إدارية.. اجتماعية).
- **مهارات إدارة العمل الجماعي.. المدير المعاصر ومستشفى الغد.**
- المنظور التطبيقي.. تنمية مهارات إدارة العمل الجماعي.. في منظمات الأعمال.. البرامج التدريبية التنموية.. تنمية المهارات الإدارية الشخصية.. الإدارية النظامية والتنظيمية.. الإدارية المجتمعية.
- المنظور التطبيقي.. تنمية مهارات إدارة العمل الجماعي في المستشفى.. البرامج التدريبية التنموية.. تنمية مهارات العمل الجماعي الشخصية.. الإدارية.. الاجتماعية.

**مهارات إدارة العمل الجماعي**
**المحددات التعريفية**

- مهارات إدارة العمل الجماعي.. تساهم في نجاح العلاقات والارتباطات داخل وخارج المؤسسة وتنمي مظاهر الحب والإخاء.. الولاء والانتماء.. الجد والعطاء.. والانضباط وجودة الأداء.
- مهارات إدارة العمل الجماعي.. من خلال تطبيق أسلوب الابتكار الإبداعي والريادة على مستوى القيادة والمرؤوسين والمؤسسة تنمي المهارات الذهنية والسلوكية والمهنية وتصقل الأداء والإنجاز.
- مهارات إدارة العمل الجماعي.. تحقق أهداف المؤسسة أو المنظمة من خلال الوظائف التي تمارسها.. الشخصية الذهنية الديناميكية التطويرية.. والإدارية التخطيطية التصحيحية التقويمية.. وتنمية العلاقات الارتباطية والاجتماعية السلوكية.
- مهارات إدارة العمل الجماعي.. تأخذ من الجانب الإيجابي إيجابيات نجاح فريق العمل وارتفاع مستوى الأداء وكفاءة وفاعلية الإنجاز أو من الجانب السلبي سلبيات فشل فريق العمل وتدني مستوى الأداء وضعف وتردي الإنجاز نتيجة التفاعل بين المقومات والمعوقات الشخصية والإدارية والاجتماعية.
- مهارات إدارة العمل الجماعي.. احتياج للمدير المعاصر الذي ينظر إلي العمل الجماعي علي أنه جزء من التنظيم ويعتبر فريق العمل أسلوب من أساليب التطوير التنظيمي ويوجه جهوده بالتكاتف مع فريف العمل نحو هدف واحد وأساليب أداء موحدة من أجل تحقيق نتائج مؤكدة تتفق وأهداف المؤسسة.

**مهارات إدارة العمل الجماعي**
**المحددات التعريفيـــة**

- مهارات إدارة العمل الجمـــاعي.. فـــي المستشفي تتحقق كفاءتها بعقد الدورات التدريبية المستمرة والمنتظمـــة أثنـــاء تأدية الوظائف الخدمية والإدارية كنماذج تدريبية تطبيقية عملية ميدانيـــة.. مـــن خلالها يتم تنمية المهـــارات الشخـــصية (بناء الأفراد) والإدارية (تحقيق الأهداف المشتركة) والمجتمعية (بناء المجتمعات المثاليـــة) لكـــل الأفـــراد العـــاملين بالمستشفى.. علي كل المستويات وكافة التخصصات.

**مهارات إدارة العمل الجماعي**
**المحددات التعريفيـــة**

- مهـــارات إدارة العمـــل الجمـــاعي.. فـــي مستشفى الغد هي مهارات حتمية لمواجهة التعددية والتخصصية في وظائف مقـــدمي الخـــدمات والإدارات الخدميـــة التنفيذيـــة واحتياجات المـــستفيدين مـــن الخـــدمات وتحقيق الأهداف الرئيسية والفرعية الكلية والجزئية للمستشفى.
- مهـــارات إدارة العمـــل الجمـــاعي.. فـــي منظمات الأعمال تحقق نتائجها المرجـــوة من البرامج التدريبية التنموية الشخـــصية والإداريـــة والمجتمعيـــة والتـــي توجـــه المحتوي العلمي لها إلي مهارات اختيـــار أعضاء الجماعة.. تأصيل روح الجماعة.. قيادة الجماعة.. المناخ الملائم للجماعة.. المسئولية الاجتماعية.. الأسلوب الإبداعي.

# مهارات إدارة العمل الجماعي
# TIME WORK MANAGEMENT SKILLS

## أهمية مهارات ادارة العمل الجماعي:

**Group Management Skills Importance**

إن شكل الإدارة وأسلوبها يؤثر في عمق عمل المؤسسة ومستوى تحقيق أهدافها.. وإن كانت المؤسسات التقليدية تنحصر إداراتها بأشخاص ذوي خبرات شخصية معينة تحمل طابع الفردية التي قد تؤدي إلى الارتجالية أحيانًا في التعامل مع المواقف الإدارية.. إلا أن مؤسسة اليوم "المؤسسة المعاصرة" Contemporary Organization لا تستطيع أن تخوض غمار التقدم العالمي الكبير الذي تغيرات فيه أساليب الإدارة واصبحت إدارة جماعية "الإدارة المعاصرة" Contemporary Management.. وهكذا أصبح على إدارة المؤسسات والمنظمات إعداد البرامج التدريبية للأفراد للتعرف على أهمية العمل الجماعي وشرح النماذج للمؤسسات الناجحة التي يديرها جماعات بأساليب تعتمد على تعميق "روح العمل الجماعي" Team Work Spirit.. وذلك من خلال توزيع الأدوار والمشاركة في اتخاذ القرار والتنظيم الديموغرافي الحر.. بالتوازي مع التقدم التكنولوجي الذي قرب المسافات وفتح الآفاق أمام الإنسان في مجموعات العمل "فرق العمل" Team Work من الحصول على المعلومات التي يرغب بها دون مواقع سلطة أو قانون من أجل البقاء والتطور والاستمرارية في ظل عالم جديد.

وإن العمل الجماعي أساس النجاح في أي نشاط سواء مؤسسي.. سواء كان نشاطا فنيا أو نشاطا رياضيا أو نشاطا اجتماعيا.. وقد كان من لا يلتحم بالعمل الجماعي أو يرى أن نجاحه الفردي أفضل لا يلبث إلا ويحظى بفشل ذريع.. وقد تحققت هذه الظاهرة بوضوح في مؤسسات الأعمال.. فأصبح العمل الجماعي أساس النجاح في إنجاز الأداء بكفاءة عالية.. خاصة وبعد ان تشعبت الأعمال.. وتخصصت الإدارة.. وظهرت أهمية الإدارة بالأهداف وإدارة التسويق وغير ذلك الأمر الذي جعل نجاح أي عمل يرتبط بقدرة القيادة والمرؤوسين في الإدارات المختلفة بالمؤسسة الواحدة على العمل الجماعي.

ويضم العمل الجماعي أشكال متعددة منها **جماعة العمل** Working Group **وفريق العمل** Team Work **أو مجموعة عمل المهام** Task Force Group .. ومجموعة عمل المهام هي التي تشكل لمهام محددة ولأسباب قوية وتنجز عملها في وقت محدود ثم يعود أفرادها كل إلى وحدته أو القسم أو الإدارة الخدمية التي يعمل بها.. بينما جماعة العمل فإنها تعني في المفهوم الإداري فريق العمل وأن كانت بعض المدارس الإدارية تفرق بينهما في تحقيق المهام والصلاحيات والمسئوليات والسلطات.. على الرغم من أن كليهما يؤدي العمل الجماعي مرتكزا على توحد الأهداف.. وأداء الأدوار بالصفة الوظيفية والخبرات المكتسبة بانتظام واستمرار مع تقارب متزايد في المشاعر والأحاسيس.. ولكن جماعة العمل قد تعمل في وحدة أو قسم أو إدارة مستقلة بينما فريق العمل يعمل في وحدة أو قسم أو إدارة وينضم إليه أعضاء من مختلف الوحدات التنفيذية الأخرى.

وهكذا فإن **تنمية مهارات العمل الجماعي**
**Group Management Skills Development**
تتسع دائرتها لتشمل الأنواع الثلاثة فريق العمل.. مجموعة العمل.. مجموعة المهام.. لأن الأفراد في العمل الجماعي يرتبطون بعلاقات العمل والعلاقات الشخصية والعلاقات الاجتماعية.. وكل ذلك ناتج عن ارتباط مشاعر وأحاسيس الأخوة والمحبة ودوافع المصلحة المشتركة.. ومن هنا يتضح أهمية العمل الجماعي بأشكاله المختلفة في مظاهر الحب والإخاء.. الولاء والانتماء.. الجد والعطاء.. والانضباط وجودة الأداء .

ويظهر دور الإدارة المعاصرة في المؤسسة المعاصرة بالأداء من خلال فرق العمل بروح العمل الجماعي في **مظاهر وخصائص الجماعة** **Manifestations and Group Characteristics** كونها وحدة اجتماعية.. يرتبط أفرادها بعلاقات اجتماعية بينهم تفاعل اجتماعي متبادل.. يحكمهم معايير ومعتقدات وقيم ودوافع

وميول مشتركة لتحقيق بناء اجتماعي ثابت يمارس دور اجتماعي محدد من خلال الاتصالات الرأسية والأفقية في علاقات صريحة داخلية وخارجية من أجل تحقيق وحدة النشاط والأهداف.. ويحكمها ضوابط اجتماعية تقنن سلوك الأفراد الإنتاجي والخدمي.

## وظائف ادارة مهارات العمل الجماعي :

**Group Management Skills Functions**

تتعدد وظائف مهارات العمل الجماعي لتشمل ضمان تحقيق الأسس والمبادئ والنظم الإدارية المختلفة في تحقيق أهداف المؤسسة أو المنظمة.. وتتحدد هذه الوظائف في تفاعل الوظائف الشخصية والوظائف المؤسسية والوظائف الاجتماعية التي تكون دعامات العمل الجماعي.. وهي:

- **وظائف شخصية.. تنمية فكرية ذهنية.. ديناميكية تطويرية..** **Personal Function.. Mind Intellectual Dynamic and Updated** الوظيفة الفكرية الذهنية تنمي باتباع طريقة منهجية أو أكثر من طريقة في التفكير لتبادل المعارف والخبرات وتوحيد الاتجاه.. فيعين الأفراد قائدهم على الوصول للأهداف المنشودة.. والوظيفة الديناميكية التطويرية تؤدي من خلال مشاركة الأفراد في أنشطة فريق العمل المختلفة التي تمكنهم على كل المستويات من تنشيط الفكر وتجدد الخطط وإحداث التغيرات المطلوبة وتوجيهها إلى التطوير.. وصولا إلى الإدارة بأسلوب الابتكار الإبداعي والريادة لمقابلة المنظور الحضاري والعصري في أساليب الإدارة والأعمال.
- **وظائف مؤسسية.. تنمية إدارية تخطيطية.. خدمية تنفيذية.. تصحيحية تقويمية :** **Organizational Function Administrative Planning Executive Services and Corrective Evaluation** الوظيفة التخطيطية الإدارية تتم من خلال تحديد هدف مشترك للعمل أو المهمة بمشاركة الجميع رئيس الفريق ومعاونيه في إطار الأهداف الرئيسية للمؤسسة.. والوظيفة الخدمية التنفيذية تؤدي للعمل بفاعلية لإنجاح العمل المهني تحت مظلة المنافسة البناءة لتحقيق الهدف المشترك في نمط تكاملي كأداه مجتمعية منتجة وفعالة.. والوظيفة التصحيحية التقويمية تؤكد على دور فريق العمل كمدخل جيد للتقييم الكلي بالمؤسسة وهو كذلك مدخل لحل الكثير من المشكلات المزمنة في بعض المؤسسات.
- **وظائف اجتماعية.. تنمية العلاقات الارتباطية السلوكية..** **Social Function Behavioral and Community Correlation** من خلال إرساء القيم والقواعد السلوكية إلى تحدث التفاعل الوجداني بين أعضاء الفريق في المجتمع الواحد ومن داخل وخارج المؤسسة فيصبحوا جسدا واحدا نشطا يعمل بمعايير أداء صحيحة ونقاء وصفاء روحي وأسس اجتماعية سليمة.

وتتحقق هذه الوظائف بالتفاعل الاجتماعي الحادث في جماعات العمل نتيجة التغيير وهو ما يطلق عليه ديناميات الجماعة Group Dynamics وهو العملية الحيوية لارتباط أعضاء الجماعة بعضهم ببعض من خلال الاتصال المستمر لتحقيق الأهداف المطلوبة.. ولهذه الديناميات اجتماعية أشكال مختلفة منها التعاون الاجتماعي ..التماثل الاجتماعي.. المحاكاة الاجتماعية.. الإيحاء الاجتماعي.. البناء الجماعي.. التماسك الجماعي.. المعايير الاجتماعية.. الأدوار الاجتماعية.. ولهذه الديناميات بتطبيقها أثار إيجابية مختلفة تحقق المصالح العامة والخاصة وتعمل على اكتساب المهارات والخبرات التي تؤدي إلى زيادة الإنتاج ورفع مستوى الخدمات وتغيير السلوكيات تمسكًا بالقيم في ظل قيادة مركزية ومشاركة ديمقراطية.

## مقومات إدارة مهارات العمل الجماعي :

**Group Administration Foundations**

### نجاح فريق العمل – ارتفاع مستوى الأداء

**High Performance Level**

وهي العوامل التي تحقق إيجابيات العمل الجماعي بكفاءة الأداء وفاعلية الإنجاز.. وهذه العوامل هي:

- **مقومات شخصية.. السلوكيات الإيجابية.. العمل الجماعي** **Personal Foundations Positive Behaviour** الإقبال على العمل الجماعي

ونبذ الفردية وإطلاق المشاعر وتحرير بؤر الذكاء والحفاظ على الجهد الفكري الجماعي.. تواجد المدير ضمن تشكيل فريق العمل ليضمن نجاحه.. واستمرارية اتصال المدير بفريق العمل يعطي نتائج فعاله وأفضل.

- مقومات إدارية.. القيادة التنظيمية- إدارة فريق العمل Administrative Foundations Organizational Management القدرة على تشكيل فرق العمل واستخدام الأساليب البناءة في تبادل وقبول الاقتراحات.. وتشجيع المشاركة بالرأي وإظهار الأفكار الجريئة وقبول النقد مع حسن تقيمه.. إنجاز الأعمال في وقت قصير دون الإخلال بأداء المهام.. والبعد بالمرؤوسين عن التنظيمات غير الرسمية.
- مقومات اجتماعية.. مشاركة مجتمعية.. الارتباط العضوي Social Foundations Community Participation فتح قنوات اتصال ومعرفة بين أفراد فرق العمل المختلفة داخل المؤسسة ومع العالم الخارجي.. والتعاون والتفاعل بين أعضاء الفريق في إحداث التغيير.. والاهتمام بدواعي التطوير والتحديث.. والارتباط العضوي للمؤسسة بالمؤثرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية بدعم عمل الفريق في المجتمع الخارجي.

## معوقات إدارة مهارات العمل الجماعي:

**Group Administration Shortcomings**

**فشل فريق العمل - تدني مستوى الأداء**

**Low Performance Level**

وهي العوامل التي تنتج عنها سلبيات العمل الجماعي (تدني مستوى الأداء).. وهذه العوامل هي :

- معوقات شخصية.. السلوكيات السلبية - العمل الفردي Personal Shortcomings Negative Behaviour تحكم رئيس مجموعة الأعمال في وضع أساليب العمل منفردا.. إنكار الدروس المستفادة من النجاحات السابقة لفريق العمل بواسطة المنضمين حديثًا أو القيادة الجديدة للفريق.. غياب القدوة على مستوى المؤسسة أو المنظمة وفي قيادات فرق العمل.
- معوقات إدارية.. القيادة السلطوية - الإدارة الفردية Administrative Shortcomings Authoritarian Leadership تفضيل اختيار أعضاء الفريق من أهل الثقة بدلا من أهل الخبرة.. تشكيل مجموعات عمل صورية تتفق والمسميات الإدارية الحديثة.. الاهتمام بالإجراءات الانضباطية أكثر من مهارات التوجيه والتنسيق.
- معوقات اجتماعية.. الانفصال المجتمعي.. المؤسسات التقليدية Social Shortcomings Community Separation التشاؤم من التجارب السابقة الفاشلة في تشكيل فرق العمل والخروج بها إلى العمل في بعض المجتمعات التي لم تعي هذا الدور وتسانده وإنكار الدروس المستفادة منها.. عدم الاعتراف بخدمات فريق العمل والتمسك بالمفهوم التقليدي في أن الخدمات الفردية تحقق الفائدة المرجوة بأسلوب أكثر رجاحة في الإدارة لقرب الاتصال بين المستفيد ومقدم الخدمة.. الاحتكاك غير المبرر بين أعضاء الفريق والنزاع المستمر الداخلي والخارجي.

## العمل الجماعي والمدير المعاصر ومستشفى الغد:

**Group Skills Management and Contemporary Manager - Hospital Tomorrow**

### مهارات إدارة العمل الجماعي والمدير المعاصر :

**Group Skills Management And Contemporary Manager**

المدير المعاصر ينظر إلى العمل الجماعي على أنه جزء من التنظيم وهو عضو عامل على أي مستوى يشكل فيه فريق العمل.. ويعتبر أن بناء فريق العمل هو أسلوب من أساليب التطور التنظيمي وبصفته كمدير هو جزء من التنظيم الإداري فإن عضويته قائمة.. كما يري أن أفضل النظم في إدارة فريق العمل هي مدرسة الإدارة بالأهداف فهي تلك التي تحقق الأهداف التي من أجلها تم تشكيل فريق العمل.

والمدير المعاصر يحدد جيدًا الفرق بين فريــق العمل وجماعة العمل ويوجه جهود الاثنين لتــصبح جهود بناءة يقاس بهــا مــدى كفــاءة الأداء فــي المنظمة التي يرأسها في توجه الجميع نحو هــدف واحد.. أساليب أداء موحدة.. والجميع مــسئولون عن تحقيق النتائج.. والمــدير المعاصــر نتيجــة الممارسات التطبيقية في التعامل مع فريق العمــل يدرك تمامًا أن الأفراد أو جماعات العمل لا تعطــي النتائج التي يعطيها فريق العمــل.. ولــذلك فهــو يحرص على أن تكون منظمته كلها فريــق عمــل واحد أو فرق عمل متعددة من أجل ضمان حــسن الأداء.. كما يدرك بحتمية التعاون البناء بين المدير المعاصر ومدير الفريق.

والمدير المعاصر يقاس نجاحه بعدد فرق العمل النشطة التي شكلها في مؤســسته والتــي تقــوم بإنجازات حقيقية ملموســة وليــست روتينيــة أو شكلية أو صورية.. وانعكاس ذلــك علــى أعمــال المنظمة والقائمين عليها من حيث تبادل التأثير بين المدير والمرؤوسين والنظــام والمنــاخ الــداخلي والخارجي فإن المدير المعاصر في تعامله بمهــارة يتحقق له تكامل شخصيته ورؤية نفسه من خــلال الآخرين والإيقاظ الدائم والمستمر لضميره الحــي والنظرة الصحيحة لمفهوم القوه والسلطة ووضوح التوقعات المستقبلية.

## مهارات إدارة العمل الجماعي ومستشفى الغد:

**Group Skills Management**
**And Hospital Tomorrow**

إن العمل الجماعي في مستــشفى الغــد هــو احتياج وضرورة ولا غنى عنه مقارنا بالمؤسسات غير الصحية.. وذلك لأسباب متعددة منهــا وجــود تنوعات في القوى العاملة الــصحية بالمستــشفى سواء كانت تنوعات شخصية أو تأهيلية أو خبرات مختلفة.. أو تنوعات وظيفية.. وذلك ادعي لجمــع هذه التعددية الشخصية الوظيفية في بوتقة واحــدة فتكون أكثر قــدرة علــى الأداء ويتــضاعف بهــا الإنجاز.

وكذلك فإن المستــشفى لا تمــارس وظيفــة واحدة نحو هدف واحد بل إن تعــدد المهــام فــي الوظيفة الواحدة وتعدد الوظائف لتحقيــق الهــدف الواحد وتعدد الأهداف لتحقيق الخدمة المطلوبــة.. واختلاف التنظيمات التي تحقق الخدمات.. كل ذلك أدعى لتواجد فريق العمل الذي يضم النخبــة مــن الأفراد القادرين على إنجاز هذه الأهداف والوسائل المختلفة وتوجيهها نحو هدف واحــد هــو هــدف الفريق وأعضاء الفريق مجتمعين كل يــؤدي دوره التكاملي مع الآخرين.. لأن الفرد منفردا جهده لــن يحقق الهدف المطلوب.. وهكذا فإن مستشفى الغــد وهي تأمل في المستقبل أن تكون هي المثل الحــي لتطبيق تحقيق أهدافها من خلال فريــق العمــل أو العمل الجماعي سواء كــان ذلــك علــى مــستوى الأهداف الكلية للمستــشفى أو الأهــداف الفرعيــة للإدارات الخدمية التنفيذية.

## تنمية مهارات ادارة العمل الجماعي فى منظمات الاعمال

**Group Management Skills Development**

### البرامج التدريبية التنموية

**Development Tanning Programs**

وتعني تنمية مهارات كفاءة العمل الجماعي من خــلال تحقيــق الوظــائف الشخــصية والإداريــة والاجتماعية لفريق العمل .. من خــلال التــدريب الجماعي أثناء العمــل علــى البــرامج التدريبيــة المخطط لها والتي تشمل العناصر التدريبية الكفء للتعاون بين أعضاء العمــل الجمــاعي وقيــاداتهم والإدارة العليا للمؤسسة أو المنظمة.. وبالتالي فإن توفير المناخ الملائم للعمل مع قيادة العمل الجماعي والمساهمة في كيفيــة اختيــار أعــضاء الفريــق وتأصيل روح العمــل الجمــاعي بــين العــاملين بالمؤسسة/المنظمة يعمل على إنجاح هذه البــرامج التدريبية التي يجب أن تعقد على فتــرات زمنيــة متتابعة ويشارك فيها الجميع ويحدد لكــل برنــامج هدف أو أكثر من الأهداف التدريبية لتنمية مهارات إدارة العمل الجمــاعي.. وتوجــه هــذه البــرامج التدريبية التنموية إلى ثلاثة محاور رئيسية.. تنمية المهارات الشخصية.. والإدارية.. والمجتمعية على النحو التالي:

- إدارة العمل الجماعي وتنمية المهارات الإدارية الشخصية .
- إدارة العمل الجماعي وتنمية المهارات الإدارية النظامية والتنظيمية .
- إدارة العمل الجماعي وتنمية المهارات الإدارية المجتمعية .

## ادارة العمل الجماعي .. تنمية المهارات الادارية الشخصية:

**Group Management and Personal Administrative Skills Development**

- تنمية مهارات تأصيل روح العمــل الجماعي:

**Team Work Rooting Skills Development**

- تنمية قيمــة الجماعــة وروح الجماعــة وتحفيز الأفراد.

- توحيد الرؤية واختيار هدف رئيسي يزيد من تماسك الأفراد.
- تعميق مفاهيم الجوانب السلوكية وبناء الثقة المتبادلة بينهم.
- اخذ القرارات بالتوافق وموافقة الجميع وليس الأغلبية.
- تقييم الأداء الجماعي على مستوى الأفراد والفريق ودوره في المؤسسة.
- الاهتمام بالأهداف الشخصية لأعضاء الفريق بنفس درجة الاهتمام بالأهداف الجماعية والمؤسسية.

- **تنمية مهارات القيادة الإدارية للعمل الجماعي:**

**Team Work Administrative Leadership Skills Development**

- تقويه دور الإدارة وزيادة كفاءة العمل الإداري.
- تطبيق وظائف الإدارة بالوسائل والأساليب العلمية.
- تحديد الأدوار والمسئوليات والاختصاصات مع مرونة تفويض السلطات.
- تحديد الاتصالات والعلاقات الإدارية الرأسية والأفقية.
- تقييم مواطن القوة في الفريق وتطويرها ومواطن الضعف والتغلب عليها.

■ ادارة العمل الجماعي ..
تنمية المهارات الادارية النظامية والتنظيمية:

**Group Management and Organizational System Administrative Skills Development**

- **تنمية مهارات اختيار أعضاء العمل الجماعي:**

**Team Work Selection Skills Development**

- ممن لهم القدرة على الإنجاز بكفاءة وإحداث التغير ومواكبة التطور.
- ممن لهم القدرة على تكوين علاقات متباينة مع زملائهم أساسها الثقة المتبادلة.
- ممن عندهم الرغبة القوية في الاعتماد على النفس ويحركهم سلوكهم الإيجابي.
- ممن ينشدون حافز التصعيد للترقي ولهم إنجازات.
- ممن لديهم مهارات إدارية وشخصية ومهنية وفنية يمكن دمجها مع مهارات الآخرين بقدر صحيح ومناسب.

- **تنمية مهارات تحديث أساليب العمل الجماعي:**

**Team Work Working Methodology Skills Development**

- تنمية مهارات أسلوب الابتكار الإبداعي والريادة بالمؤسسة للمدير والمرؤوسين وكل من يتعامل معها.
- خلق روح الإبداع بين العاملين في أن يعرف كل فرد أنه إن لم يكن مبدعًا فهو قادر على الإبداع.. وأن يهتم بهذه الروح داخله وخارجه فهي مصدر الإبداع.
- البعد عن الراحة والتكاسل في دائرة العمل وخارجها واللجوء إلى التفكير اللا روتيني في الحياة بأكملها.
- تحديد ما هو المطلوب من المرؤوسين تحديدًا دقيقًا مقرونًا بالوقت المناسب وكيفية تحديث وتحديد أسلوب تنفيذه .
- اختيار الطريقة الأكثر ملاءمة ليكون الأداء مبهرًا للجميع خاصة إذا تم الوصول إلى حل علمي منطقي جديد لمواجهة التحديات.

■ ادارة العمل الجماعي ..
تنمية المهارات الادارية المجتمعية:

**Social Administrative Group Skills Development**

- **تنمية مهارات بناء المناخ الملائم للعمل الجماعي:**

**Team Work Suitable Environmental Creation Skills Development**

- المناخ التكاملي بمشاركة الجميع قيادة عليا ومرؤوسين ورئيس الفريق وأعضائه.
- المناخ التحفيزي لاتباع أسلوب الابتكار الإبداعي والريادة.
- المناخ الإداري الذي يحقق الأهداف المشتركة للمنظمة.
- الاتفاق على اتجاه واحد وأسلوب واحد من أجل تحقيق أهداف الفريق.
- الاهتمام بتحقيق الإنجازات الصغيرة فهي في الجمع تصبح إنجازات كبيرة.

- **تنمية مهارات المشاركة الجماعيـــة في تحمل المسئولية:**

**Team Work Social Responsibility Skills Development**

- تجاه المؤسسة وتجاه المجتمـــع وتجـــاه الدولة
- إشباع حاجات الجماهير والحصول علـــى رضاهم
- توفير الأمان والاستقرار للمرؤوسين .
- التلاحم بين الثقافات المحليـــة والعالميـــة وثقافة المؤسسة.
- تشجيع تحمل المسئولية بين أفراد الفريق ورئاستهم بحيث يصبحوا وحـــدة قـــادرة على الإنجاز دون تخلي أحدهم عن الآخر.
- الاهتمام بتحقيق الإنجازات الصغيرة بـــين أفراد الفريق.
- مناقشة الأفراد والقيادات المجتمعية فيمـــا تفكر فيه القيادة والمرؤوسين بالمؤســـسة أو المنظمة قبل بداية تطبيقه خاصـــة إذا كان هناك تحديث أو تطوير في الخـــدمات لأن المؤسسة ليست جزيرة منفصلة عـــن العالم الخارجي.

هذا وقد أصبح احتياج المؤسسات والمنظمات لأسلوب الابتكار الإبداعي والريادة كأســـاس الأداء والإنجاز في فريق العمل مطلبًـــا ملحًـــا لمواجهـــة المتغيرات السريعة وغيـــر المتوقعـــة فـــي العـــالم المحيط بمنظمات الأعمال وخاصـــة فيمـــا يتعلـــق بالعولمة والاتصالات الواسعة التي جعلت من الكرة الأرضية عالم واحد.. الأمر الذي أصـــبح لـــصيق بالعمل الجماعي لأن هذا الأسلوب بمفهومه العلمي يعطي الفرصة للمدير أن يكون متفتحًا ذهنيًا وعقليًا لتقبل آراء الآخرين وينظمها ويستفيد منهـــا قبـــل إصدار قراراته.

كما أنه يعطي الفرصة للمرؤوســـين فـــي أن يكونوا متفتحين ذهنيًا وعقليًا لقبول مناقشة أرائهم مع زملائهم ومع قياداتهم والامتثال للرأي الأرجـــح سواء كان ذلك المفهوم في المهـــارات الذهنيـــة أو السلوكية أو المهنية.. وهي كلها مهـــارات تـــصقل العمل الجماعي .

**المنظور التطبيقي**
**تنمية مهارات ادارة العمل الجماعي في المستشفى**

**Administrative Group Skills Development in Hospitals**
**Applied Perspective**

- **التنمية الشخصية..مهـــارات إدارة العمل الجماعي.. (تنمية الأفراد)**

**Personal Development.. Man Power Construction**

العمل الجماعي داخل المستشفى له خصائصه ومميزاته الكثيرة لتي تعود علـــى الفـــرد وعلـــى الجماعة وتنمي شخصية الفرد نحو الجماعة ونبـــذ الفردية.. فمعظم وغالبية الأعمال التي تعتمد علـــى الفردية دون الجماعة غالبًا ما تفـــشل ولا تـــستمر وتتحقق التنمية الشخصية ببناء فرد صحيح ســـوي سليم من خلال:

- وجود تفاعل اجتماعي متبادل بين الأفراد داخل الجماعة.
- وجود معايير ومعتقـــدات وقـــيم ودوافـــع وميول مشتركة.
- تحقيق الأهداف الشخصية من خلال وأثناء تحقيق الأهداف الجماعية.
- الضبط والعمل الجمـــاعي يقـــنن ســـلوك الأفراد.
- زيادة الشعور بالانتماء.
- زيادة عدد الحاجات الفردية المشبعة فـــي الجماعة.
- زيادة مستويات الطموح.
- إثبات الذات والمشاركات الوجدانية.

- **التنمية الإداريـــة.. مهـــارات إدارة العمل الجماعي.. (تحقيق الأهـــداف المشتركة)**

**Administrative Development.. Integrated Objective Verification**

حيـــث إن جماعـــات ومجموعـــات العمـــل بالمستشفى تتضافر جهودها والموزعـــة أدوارهـــا على كل العاملين في تحقيـــق أهـــداف المستـــشفى والحرص على بقائها وإستمراريتها وتفعيـــل ذلـــك السلوك الإداري لكل العاملين وذلك من خلال:

- أهداف مشتركة تـــسعى الجماعـــة ككـــل لتحقيقها تنبثـــق مـــن الأهـــداف العامـــة للمستشفى.

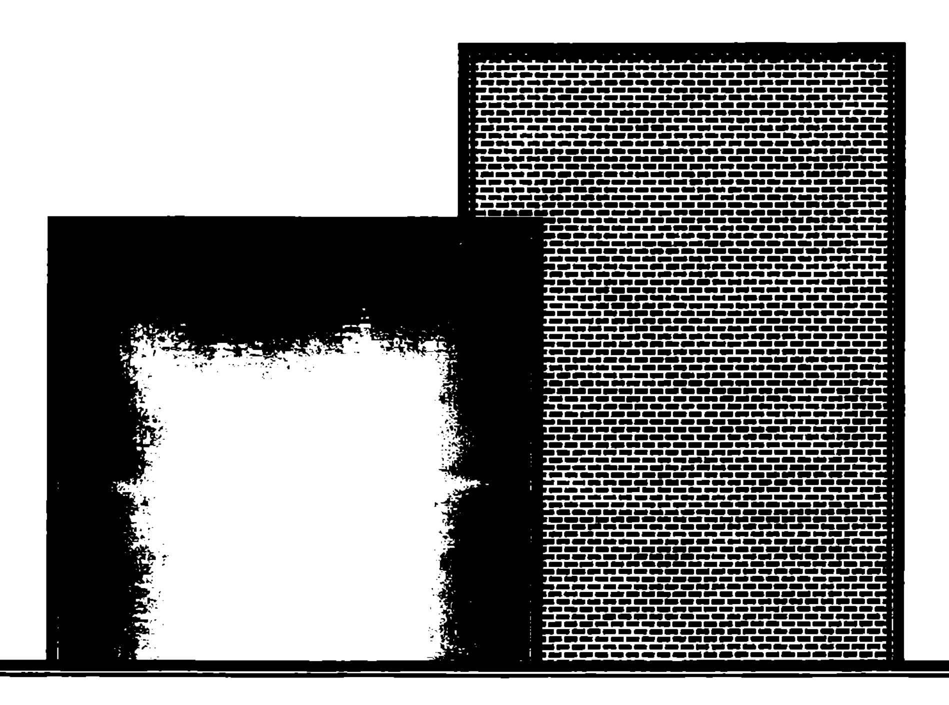
- زيادة مقدار التعاون وقلة مقدار التنافس بين الأفراد داخل الجماعات وبين الجماعات والإدارة.
- زيادة القدرة على إدراك الأهداف.
- اكتساب الاتجاهات والقيم والقدرة على الابتكار والإبداع داخل الجماعة.
- التنافس الإيجابي بين مجموعات العمل حيث تميل مجموعات وجماعات وفرق العمل إلى محاكاة معدل الإنتاج/الخدمات في الجماعات.
- الأخرى والوصول إلى مستويات جيدة.
- القدرة على التماسك وقت الأزمات والمشكلات.

- **التنمية الاجتماعية..مهارات إدارة العمل الجماعي.. (بناء مجتمع مثالي).**

**Social Development.. Ideal Community Construction**

حيث إن جماعات ومجموعات العمل بالمستشفى يحدث بينها وبين المجتمع تفاعل اجتماعي متبادل متغير وتتحسن من خلاله الدوافع والأهداف والمصالح التي يتحرك الجميع لتحقيقها من خلال:

- تأثير وتأثر مجموعات العمل وفرق العمل بالمستشفى بالمجتمع الخارجي والداخلي واعتماد متبادل.
- بناء اجتماعي ثابت يمثله مجموعات وفرق وجماعات العمل بالمستشفى يحدد تكوينها الداخلي ويميزها عن الجماعات الأخرى.
- وجود علاقات صريحة بينية وسياسية واقتصادية.
- شيوع الجو الديمقراطي.



دعم القيادات في القدرة على تحقيق التوازنات الشخصية ما بين رقابة الطموحات وضبط التصرفات في معدلات الأداء بقدر تحمل المسئولية والاعتراف بالخطأ بقدر العمل على تصويبه.

# المدخل الثامن والخمسون

## مهارات إدارة الجـودة

## QUALITY MANAGEMENT SKILLS

مهارات إدارة الجـودة
المحتوى العلمـي

- أهمية مهارات إدارة الجودة :
- التعامل مع حل المشكلات.. النمو الفكري والثقافي.. مشاركة القيادة والمرؤوسين.
- وظائف مهارات إدارة الجودة:
- الوظائف الشخصية.. الأداء الصحيح بطريقة صحيحة .
- الوظائف المؤسسية.. التحسين المستمر للخدمة أو المنتج.
- الوظائف الاجتماعية.. كسب رضا العملاء والرموز المجتمعية.
- مقومات مهارات إدارة الجودة:
- جودة كفاءة الأداء والإنجاز (شخصية.. إدارية.. اجتماعية)
- معوقات مهارات إدارة الجودة:
- تدني كفاءة الأداء والإنجاز (شخصية.. إدارية.. اجتماعية)
- مهارات إدارة الجودة.. المدير المعاصر ومستشفى الغد.
- المنظور التطبيقي.. تنمية مهارات إدارة الجودة .. في منظمات الإعمال.. البرامج التدريبية التنموية.. تنمية المهارات الإدارية الشخصية.. الإدارية النظامية والتنظيمية.. الإدارية المجتمعية.
- المنظور التطبيقي.. تنمية مهارات إدارة الجودة في المستشفى.. البرامج التدريبية التنموية.. تنمية مهارات الجودة الشخصية.. الإدارية.. الاجتماعية.

مهارات إدارة الجـودة
المحددات التعريفيـة

- مهارات إدارة الجـودة.. مراقبة ومراجعة وضبط إداء الفريق الطبي وفقاً للمعايير والمعدلات الموضوعة لتحقيق أفضل مستوي من الخدمات في تواصل فكري وثقافي بين القادة والمرؤوسين.
- مهارات إدارة الجـودة.. تحقق أهداف المؤسسة وأهداف الجودة من خلال الممارسات التطبيقية للوظائف الأساسية لإدارة المهارات.. الشخصية (الأداء الصحيح بالطريقة الصحيحة).. المؤسسية (التحسين المستمر للخدمة أو المنتج).. الاجتماعية (كسب رضا العملاء والرموز المجتمعية).
- مهارات إدارة الجـودة.. تأخذ بالجانب الإيجابي في جودة وكفاءة الأداء والإنجاز ومن الجانب السلبي في تدني كفاءة الأداء والإنجاز نتيجة تفاعل المقومات والمعوقات في ثلاثة محددات شخصية وإدارية ومجتمعية تلمس جوانب سلوكيات القيادة والإدارة والمعايير والتقييم والتصحيح والعلاقات التبادلية الاجتماعية البينية.
- مهارات إدارة الجـودة.. والمدير المعاصر.. يتميز بالتفوق في خدمات الجودة.. يجمع بين القيادة والإشراف والقيادة ودعم الاتصالات ودوام التطور الفكري والحرص على اكتساب المهارات التي تجعله قادراً على النظرة الشمولية الديناميكية والرؤية المستقبلية.

**مهارات إدارة الجــودة**
**المحددات التعريفيـــة**

- مهارات إدارة الجودة.. المنظور التطبيقي في المستشفى.. يتحقق أعلى مستوى من الرعاية الصحية من خلال البرامج التدريبية النوعية "الإدارية الصحية الاجتماعية".. والتي توجه أساساً للتنمية الشاملة .. التنمية البشرية "الإيمان والاعتقاد.. المشاركة.. سلامة وأمان بيئة العمل".. التنمية الإدارية "نظم معلومات واتصالات.. معايير قياس الأداء.. هيكلة الإدارة.. المتابعة النشطة والتصحيح الفوري.. تطبيق اللوائح والقوانين".. التنمية الاجتماعية " التغيير السلوكي المجتمعي.. التفاهم والتفاعل الفردي والمؤسسي.. المناخ الصحي السليم".

**مهارات إدارة الجــودة**
**المحددات التعريفيـــة**

- مهارات إدارة الجودة.. ومستشفى الغد.. تصل بالمستشفى إلى مستوى عال من الكفاءة والفاعلية من خلال الإصرار على التطور والتميز والاستمرارية وتقديم خدماتها لكل الأفراد.. تكتسب من ممارسة هذه المهارات التعامل مع المتغيرات وتقوية الارتباطات المجتمعية.. وتؤدي إلى دعم الجودة الإدارية وسلوكيات الانتماء والولاء للمستشفى.
- مهارات إدارة الجودة.. في منظمات الأعمال.. تتحقق أهداف الجودة بالإعداد الجيد للقيادة والمرؤوسين من خلال البرامج التدريبية التنموية والتي توظف لتنمية المهارات الإدارية الشخصية "تحسين الأداء للعاملين.. تحسين أسلوب القيادة".. والمهارات الإدارية النظامية والتنظيمية "تحسين عمليات الخدمات وتحسين أسلوب الإدارة" والمهارات الإدارية المجتمعية "تحسين البيئة المحيطة وتحسين مردود قبول الخدمات".

# مهارات إدارة الجـودة

# QUALITY MANAGEMENT SKILLS

## ■ أهمية مهارات إدارة الجـودة:

**Quality Management Skills Importance**

إدارة الجودة هي العمليات التي تستطيع من خلالها الوصول إلى أسلوب علمي لتحديد المشكلة القائمة أو المتوقعة.. واستخدام البيانات لوضع حل نهائي أو مستديم لأغلب المشاكل.. إن تحقيق استخدام هذا الأسلوب هو الوصول إلى معايير ومعدلات Standards and Ratios تمكننا من مراقبة ومراجعة وضبط أداء فريق العمل من أطباء وتمريض وسائر العاملين بالمستشفى أو المنشأة الصحية للوصول إلى أفضل مستويات الرعاية الصحية من خلال الموارد المتاحة.

وإدارة الجودة هي احتياج مهم للتواصل مع النمو الفكري والثقافي Intellectual and Culture Development للشعوب والأفراد.. فلقد انفتح العالم على مصراعيه وأصبحت الدول تتنافس في مستويات تقديم الخدمات بصفة عامة والخدمات الصحية لشعوبها بصفة خاصة.. وأصبح من الصعب الوقوف عند مستوى معين من تقديم الخدمات وإنما لابد من تحقيق الجودة وأقصى درجات الجودة في تقديم هذه الخدمات.. وأصبحت إدارة الجودة هي معيار تقديم الخدمات Services Provide Standard من عدمه فإما أن يتم تقديم الخدمات بجودة وإما عدم تقديمها لأنه مجال للتقهقر والرجوع للخلف وإنما الجودة بمعاييرها المحددة تجعلنا ننظر للأمام دائمًا في سباق نحو الأجود ثم الأجود.. ومهارات إدارة الجودة تشمل جودة وفن التعامل مع القادة والمرؤوسين Leader Ship and Employee للتوجه إلى جودة وفن التعامل مع العملاء (طالبي الخدمة) بما يحقق رضاء العاملين (الرضا الوظيفي) ورضاء العملاء (الرضا الخدمي).

وهكذا فإن مهارات إدارة الجودة Quality Administrative Skills هي مزيج من المهارات الإدارية والمهنية والفنية.. تهتم بكيفية تقديم منتج أو خدمة عالية الجودة.. وتمكن المؤسسة من الوفاء بالتزاماتها قبل عملائها في الوقت المحدد وبالكمية المطلوبة وبالمواصفات العالمية.. من خلال تطبيق وظائف الإدارة وعلاقاتها الاعتمادية التبادلية خاصة ما يتعلق منها بالتنظيم والسيطرة في معاملات التكلفة والوقت والجهد.. لضمان استمرارية التحسين للمنتج أو الخدمة وبقاء المؤسسة في السوق التنافسي.

## ■ وظائف مهارات إدارة الجـودة:

**Quality Management Skills Functions**

إن الالتزام بإدارة الجودة يوفر تحسين كل شيء من أجل تقديم المنتج أو الخدمة بالصورة المتوقعة وفوق المتوقعة ويشمل ذلك تحسين الأداء.. تحسين الإنجاز.. تحسين الخدمات.. تحسين الإدارة.. تحسين رضاء العملاء.

وهكذا فإن وظائف مهارات إدارة الجودة تشمل ثلاثة عناصر أساسية هي الوظائف الشخصية.. الوظائف المؤسسة.. الوظائف المجتمعية.

- وظائف شخصية.. الأداء الصحيح بطريقة صحيحة Personal Functions.. Proper Performance.. لمعرفة بالوضع الحالي والوضع المرغوب فيه والعمل على الوصول إليه.. وخلق فريق عمل نشيط ومتحمس.. وتحقيق التمكن الفني للهيئة الطبية.. وترسيخ مبدأ الثواب والعقاب في إدارة العمليات الخدمية.. وتحديد المخاطر المختلفة والاستعداد لها.. والاهتمام بالمهارات الفكرية وتبني الأفكار الجيدة والعناصر ذات الكفاءة في العمل.. والاهتمام وتشجيع علاقات العمل دون تجاهل للعلاقات الإنسانية والاجتماعية للعاملين.. وحسن توزيع المهام والأعمال ومراعاة التخصص والكفاءة والميول والاتجاهات الشخصية في العمل لدى العاملين.

- وظـائف مؤسـسية.. التحـسين المـستمر للخدمـة أو المنـتج.. Organizational Function.. Continues Improvement .. الوصـول إلى أداء طبي عـالي الكفـاءة.. وتقليـل النفقات وترشـيد الاسـتهلاك.. سـهولة الإجراءات للمـريض وتـوفير الخدمـة المطلوبة مع دفع تكلفة مقبولة.. وتقـديم خدمة جيدة بأقل تكلفة ممكنة مع مراعـاة القوانين واللوائح.. والمراجعة الدوريـة للمعايير العالمية والمحلية وتحديد فـرص التحسين.. والاهتمام ببرامج التدريب على متطلبات وعمليات إدارة الجودة للعـاملين رؤساء ومرؤوسين.. والتحليل المنطقـي للمعلومات المرتدة من عمليـات التقيـيم المستمر.
- وظائف اجتماعية.. كـسب رضـا العملاء والرموز المجتمعية Social Function.. Customer Satisfaction .. خلق بيئة صالحة تقود كل النـشاطات في المستشفى إلى أفضل وأرقى مستويات الرعايـة الـصحية والخدمـة الطبيـة للمريض.. المساواة في توزيع الخـدمات الفنية والصحية للمجتمـع.. والاسـتخدام الأمثل للإمكانيات المتاحة للحصول علـى أفـضل نتيجـة إكلينيكيـة للمـريض.. واستقطاب العناصر والرموز المجتمعيـة من داخل المجتمع ومشاركتهم في العمـل الخدمي التطوعي.. ومراعـاة احتياجـات المجتمع الفعلية من الخـدمات (منـاطق أمراض الكبد ومنـاطق أمـراض الكلـى ومناطق أمراض الصدر.. إلى غير ذلك).. وتوجيه الأبحـاث العلميـة نحـو البيئـة والمجتمع لكي تعبر المستشفى عن نبض المجتمع وتتفاعل معه.

## ■ مقومات مهارات إدارة الجـودة :

**Quality Administration Foundations**

**(جودة كفاءة الأداء والإنجاز)**

**Performance and Achievement Quality Efficiency**

وتعني ارتفاع مستوى الخـدمات وهـي تلـك العوامل التي تحقق الجودة الشاملة وضمان الجودة ومن أهم هذه العوامل:

- مقومـات شخـصية.. سـلوكيات المـشاركة والـتلاحم Personal Foundations Participation and Cohesion Behavior توافر المواصفات العلمية والمهارية والخبرات والكفـاءات في الشخصيات القيادية.. والقـدرة علـى التخطيط طويل الأجل والنظرة ذات البعـد الفكـري والعملـي.. وإدراك الفـوارق الشخصية بين العاملين والاستفادة منهـا في التخصص الـوظيفي وأعبـاء العمـل وضـغوطه.. ضـمان الـولاء والالتـزام والقدوة.
- مقومات إدارية.. المعايير الرقابيـة القياسـية والتقـويم الموضـوعي Administrative Foundations Control Measurement Standards and Objective Evaluation تـوافر الإمكانيات والموارد الاقتـصادية لتمويـل الأنشطة والعمليات والخدمات.. وإمكانيـة التواصـل مـع التطـورات والتحـديثات العالمية والسعي نحـو الوصـول إليهـا واللحاق بها.. التعامل مع المعايير علـى أنها لابد من تحقيقها والوصـول لأفـضل منها ولا ينظر إليها نظرة عجز وخوف.. والاعتقاد الراسخ لدى الإدارة بأن التنمية البشرية بالتدريب والتثقيف تعود نتائجهـا على شـتى أنـواع التنميـة الأخـرى.. والتعامل مع العملاء وفق مـا يحتـاجون إليه وليس ما يفـرض علـيهم.. تعمـق الـوعي والـتعلم والقيـاس.. وسـهولة الإجراءات وخطوات تقـديم الخـدمات.. والوعي بتحقيـق احتياجـات وتوقعـات المريض والمجتمع.. تشجيع أسلوب العمل كفريق لحل المشاكل والتطوير وتحـسين الجودة.. وضع ونشر المعايير القياسـية للقيام بعمليات المتابعة والرقابة والتقييم.
- مقومات اجتماعية.. العلاقة التبادلية المؤسـسية القياديـة المجتمعيـة Social Foundations Correlation of Institutional and Community Leadership تفهـم المجتمـع بـأفراده ووظائفه ومؤسساته والـذين يحيطـون بالمستشفى بأهمية الدور الخـدمي الـذي

تقدمه المستشفى لهم سواء كان وقائي أو علاجي أو تأهيلي أو وعي صحي.. ومساندة رجال الأعمال والمتطوعين من فئات المجتمع لأنشطة وخدمات المستشفى سواء بالتبرع النقدي أو التبرع العيني أو المساهمة الفعلية مثل التبرع بالدم.. توفير الموارد والعناصر المدربة ذات الكفاءة الفنية والعلمية.. تقديم الخدمات المجتمعية الخارجية التي تتصف بالمصداقية والحداثة والوضوح والواقعية.

## ■ معوقات مهارات ادارة الجودة:

**Quality Administration Shortcomings**

**(تدني كفاءة الأداء والإنجاز)**

**Performance and Achievement Low Quality Efficiency**

وتعني ضعف مستوى الخدمات وهي تلك العوامل التي ينتج عنها عدم تحقيق الجودة بأي صورة من صورها المختلفة ومن أهم هذه العوامل:

- معوقات شخصية.. سلوكيات السلطة Personal Shortcomings Authorization Behaviour افتقاد قيمة العمل الجماعي وذلك في عدم الإيمان والاعتقاد بمفاهيم ومبادئ الجودة وأهميتها في مواجهة الأزمات.. وعوامل الخطورة وقت حدوثها وعدم الاستعداد لها وإمكانية تفاديها.. والتعامل من منطلق السلطة وليس من منطلق القيادة.. وجود العاملون المحبطون.. افتقاد القيادة وافتقاد الغير إلى الانتماء لدى الإدارة العليا.. إصدار الأوامر والتسرع في الحلول الفورية لمواجهة وعلاج المشكلات التي تطرأ بشكل سريع.
- معوقات إدارية.. المعايير الرقابية العشوائية والتقييم الارتجالي Administrative Shortcomings Random Control Standards and Subjective Evaluation عدم الاهتمام بكافة معايير الجودة أو الاهتمام ببعضها (السهل منها) دون البعض الآخر.. الاهتمام باحتياجات العملاء فقط دون النظر والاهتمام بتطلعات العملاء.. الاهتمام فقط بالعملاء دون مراعاة ظروف العمل والاهتمام بالعاملين أو العكس مما يكون له آثار خطيرة على المدى البعيد والقريب.. والنظر إلى الجودة على أنها لحظة وصول ولكن الأفضل النظر إلى الجودة على أنها محطة انطلاق.. توفير الخدمات غير اللازمة أو عدم تقديم الخدمة حين الاحتياج إليها.. إهدار الوقت والموارد.. تحديد المشكلة بدون تحديد أسبابها أو تحديد حل للمشكلة بدون البحث عن تسلسل الإجراءات.. عدم وجود إستراتيجية أو أساليب محددة.. الاندفاع في العمل قبل الفهم الكامل.
- معوقات اجتماعية.. المتغيرات والمخاطر البيئية والمجتمعية Social Shortcomings.. Community Environmental Risks ومنها توافر الخدمة في بيئة لا تحتاج إليها.. ووجود عوائق جغرافية تحول دون تقديم الخدمات للمجتمع المحيط بالمستشفى كأن تكون المستشفى في منطقة نائية أو صعوبة الوصول إليها.. وعدم إعطاء البرامج التثقيفية وبرامج الوعي الصحي التي يجب أن تقوم بها المستشفى بنفس درجة الاهتمام بالبرامج والأنشطة التشخيصية والعلاجية.. وعدم اقتناع أفراد المجتمع المحيط بالمستشفى بالخدمات التي تقدمها وعدم مشاركتهم فيها.. المساهمة في حل المشكلات بطرق صورية لا تقدم أي ضمانات لعدم تكرار هذه المشكلات وظهورها فيما بعد.

## ■ ادارة الجودة والمدير المعاصر ومستشفى الغد:

**Quality Skills Management and Contemporary Manager - Hospital Tomorrow**

### مهارات إدارة الجودة والمدير المعاصر:

**Quality Skills Management**
**And Contemporary Manager**

مهارات إدارة الجودة لا تتوفر ولا تتحقق في كل المديرين ولكن المتميزين والقادرين على القيادة منهم بجانب قدرتهم على الإدارة.. وهذا التميز لا

يأتي من فراغ ولا يكون وليد الصدفة ولكنه مبنـــي على صفات شخصية في المدير المعاصر ومهارات اكتسبها ويكتسبها وعلى استعداد لاكتـــسابها فـــي المستقبل أيضًا فهو دائم التطور الفكري والثقـــافي والمهاري والإداري والقيادي ونجد ذلك من خلال:

- قدرته على النظرة الشمولية للأحداث.
- قدرته على النظرة الـــشمولية للعمليـــات والأنشطة فـــي المؤســـسة أو المنظمـــة (المستشفى).
- الإيمان بقدرات الآخرين وحسن اســـتخدام هذه القدرات في أماكن مختلفة.
- القدرة على الديناميكية والتطور وملاحقة الحديث والجديد والإيمان بـــأن الثبـــات لا يعني الاستقرار فقط لأنه مع الوقت رجوع وتخلف للوراء.
- القدرة على الرؤية المستقبلية.
- الاقتناع بأننا إذا بدأنا اليوم وحققنا بعض النجاح فإننا سنشعر ونرى أن الفجوة مـــا بين ما نحن عليه اليوم وما نريد أن نصل إليه غدًا قد بدأت تضيق.
- القدرة على الإشراف والقيـــادة وتقويـــة الاتصالات.
- زيادة كسب الثقة ونمو مهارات الإبـــداع والابتكار والريـــادة القياديـــة الجماعيـــة المؤسسية المجتمعية.

### مهارات إدارة الجودة ومستشفى الغد:

**Quality Skills Management And Hospital Tomorrow**

مهارات إدارة الجودة تختص بها مســـتشفيات معينة دون الأخرى فليست كل المستشفيات علـــى نفس القدر من الكفاءة والفعالية والمهارة في تقديم خدماتها للمرضي والموطنين فهنـــاك مســـتشفيات تتعامل مع الأحداث وغيرها تتعامـــل مـــع عوامـــل ومقدمات الأحداث وقادرة على التعامل مع الأحداث ثم الاستفادة من التجربة للتطوير للاســـتفادة ولمـــا هو أكبر وأشد خطورة وأكثر تعقيدًا.. من هنا تأتي الجودة من خلال الإصرار علـــى التطـــور والنمـــو والاستمرارية في تقديم الخدمات بكافـــة أنواعهـــا ولكافة أفراد وطوائف المجتمع.

ومهارات إدارة الجودة تتحقق فـــي مســـتشفى الغد الذي يؤمن بالتخطيط قـــصير الأجـــل وطويـــل الأجل والتنفيذ المرحلـــي المتسلـــسل والمتـــداخل للعمليات والأنشطة والتنسيق بين مجموعات العمل للتكامل في تحقيق الأهـــداف مـــع تـــدعيم القـــيم الإيجابية والسلوك الحضاري التطوري فـــي تنفيـــذ وتقديم الخدمات كما نجد أنه لابـــد مـــن أن تكـــون مستشفى الغد والتي يتحقق فيهـــا مهـــارات إدارة الجودة تتمتع بما يلي:

- حسن التعامل مع التغير ووضـــع الـــرؤى المستقبلية والخطط المستقبلية.
- توحيـــد الهـــدف ارتباطـــا بالاحتياجـــات المجتمعية.
- تقوية ودعم المهارات الإداريـــة والـــنظم الإدارية ونظم المعلومات.
- تحفيز مشاعر الولاء والانتماء والارتبـــاط بالمستشفى.
- تحديد المسئوليات وتخـــصيص المـــوارد وتقليل التكلفة.
- زيادة الدخل والموارد وخفض النفقات مع تقديم خدمة صحية جيدة.

## تنمية مهارات ادارة الجودة في منظمات الأعمال

**Quality Management Skills Development**

### البرامج التدريبية التنموية

**Development Tanning Programs**

من خلال البرامج التدريبية التي تضمن رفـــع كفاءة العاملين وتحقيق ضمان الجودة للمؤسسة أو المنظمة من خلال العناصر التدريبية التالية:

- إدارة الجـــودة وتنميـــة المهـــارات الإداريـــة الشخصية.
- إدارة الجـــودة وتنميـــة المهـــارات الإداريـــة النظامية والتنظيمية.

إدارة الجـــودة وتنميـــة المهـــارات الإداريـــة المجتمعية.

## ■ إدارة الجـــودة .. تنمية المهارات الإدارية الشخصية:

**Quality Management and Personal Administrative Skills Development**

- **تنمية مهـــارات جـــودة.. تحـــسين أسلوب القيادة:**

**Leader Ship Quality Skills Improvement and Development**

- التعـــرف علــــى المـــصطلحات الفنيـــة المستخدمة في الجودة.
- التأكيد علـــى عناصـــر تحـــسين الجـــودة وتفعيلها وهي المطابقـــة.. منـــتج غيـــر معيب.. الوقاية.. التكلفة.
- اســـتيعاب أســـاليب إحـــداث الأخطـــاء وعلاجها.
- إعادة عمليـــة تحـــسين الجـــودة بـــصفة مستمرة.
- الرقابة على الجودة رقابه فنيـــة إداريـــة ديناميكية.

- **تنمية مهارات جودة.. تحسين أداء العاملين:**

**Performance Quality Skills Improvement and Development**

- ممارســـة الجـــودة بالتقنيـــات المختلفـــة الخاصة بهـــا والتعـــرف علـــى أســـاليب ومجالات استخدامها.
- اتباع أسلوب التخطيط المـــسبق لوضـــع أنظمة تحقق الوصول إلى جودة عالية في الخدمة المقدمة بما يضمن خفض النفقات وتوفير الموارد ليس هذا فقط بـــل إلـــى زيادة الدخل والعائد وذلـــك عـــن طريـــق التخلص من الإجراءات غيـــر المطلوبـــة والضارة والعمل على تحسين الكفاءة.
- استخدام الأنظمة والوسائل التـــي تـــسهل أداء خدمات الجودة مثل الاهتمـــام بـــنظم المعلومات.

## ■ إدارة الجـــودة .. تنمية المهارات الإدارية النظامية والتنظيمية:

**Quality Management and Organizational System Administrative Skills Development**

- **تنمية مهـــارات جـــودة.. تحـــسين أسلوب الإدارة الحديثة:**

**Administration Methodology Quality Skills Improvement and Development**

- اتباع الأساليب العلمية في الإدارة.
- تدريب القادة والمرؤوسين على كل ما هو جديد من مهارات وفن الإدارة.
- مشاركة المستويات الإداريـــة الوظيفيـــة مجتمعة في أساليب الإدارة المستخدمة.

- **تنمية مهـــارات جـــودة.. تحـــسين عمليات الخدمات التنفيذية:**

**Executive Services Quality Skills Improvement and Development**

- وضع خطـــط تنفيذيـــة تتـــضمن تحديـــد المشكلات الأكثر حدوثًا.. والأنشطة التـــي ستؤثر على عـــدد كبيـــر مـــن النـــاس.. والأوضاع المصحوبة بمشاكل مجتمعية.. والعمليـــات الخدميـــة الأكثـــر تعرضًـــا للخطورة.
- الاستفادة مـــن هـــذه الخطـــط للتطـــوير والتحديث ومواجهة التغيير والتعامل مـــع المشاكل بسلاسة ومرونة وفعالية.

## ■ إدارة الجـــودة .. تنمية المهارات الإدارية المجتمعية:

**Quality Administrative Group Skills Development**

- **تنمية مهارات جودة.. تحسين البيئة المحيطة:**

**Surrounding Environment Quality Skills Improvement and Development**

- يلزم التغيير اللازم لخلق المنـــاخ الإداري الأنسب لممارسة أنشطة ووظائف الجودة بمفهومها الشامل.

- تحقيق الأنشطة والخدمات التي تساهم في جودة وتحسين البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة/المنظمة.
- اعتبار المؤسسة/المنظمة كأنها مكون أساسي أو جزء من أجزاء البيئة يتفاعل بها ومعها ويؤثر فيها ويتأثر بها يحسن فيها ويتحسن بها.

- **تنمية مهارات جودة.. تحسين مردود قبول الخدمات:**

**Customers Quality Skills Improvement and Development**

- التوازن النسبي بين تقديم الخدمة بجودة عالية والتكاليف المرشدة إلى حد معين حتى لا تزيد التكاليف عن هذا الحد قد لا يقابلها زيادة في جودة الخدمة.
- اتباع أسلوب اتخاذ إجراءات وقائية أثناء تطبيق النظام لمعرفة الأنظمة التي تؤدي إلى خفض الجودة ثم العمل على تطوير هذه الأنظمة.
- تقوية استخدام نظام الرقابة الخارجية دون تعارض مع أساليب الرقابة الداخلية.
- اتباع أساليب الاستقصاءات واستطلاعات الآراء عن الخدمات ومستوياتها ومستوى الرضا عنها.
- مشاركة العملاء في مقترحات ووسائل تطوير الخدمات وتقديمها.

**المنظور التطبيقي**
**تنمية مهارات ادارة الجودة فى المستشفى**

**Administrative Quality Skills Development in Hospitals Applied Perspective**

- **التنمية الشخصية.. مهارات إدارة جودة مقدمي الخدمات.. الجودة البشرية المهنية:**

**Hospital Quality Administration Skills.. Personal Development**

- عدم نقل تجارب الآخرين ولو كانت ناجحة.
- الإيمان بأن الإنجاز لا يتحقق منفردًا ولكن بالمشاركة ومن خلال الآخرين من كل قطاعات وهيئات القوى العاملة الصحية.
- الاعتقاد الراسخ بأن كل فرد من القوى العاملة الصحية له شخصيته وكرامته ومهاراته وقدراته التي ينبغي وضعها في الحسبان عند التعامل معه وعند تحفيزه وعند وضعه في فريق العمل.
- سلامة وأمان البيئة الصحية أهم من التركيز على إنجاز العمليات الخدمية.
- القدرة على المتابعة النشطة والتقييم المستمر لمستلزمات إنجاز العمليات الخدمية وتحقيق النتائج.
- الاهتمام بتدريب القوى العاملة الصحية وحسن توزيع البرامج التدريبية عليهم وفق تخصصاتهم واحتياجاتهم المهارية.

- **التنمية الإدارية..مهارات إدارة جودة مديري الخدمات.. الجودة الإدارية التقييمية:**

**Hospital Quality Administration Skills.. Administrative Development**

- توفير نظام جيد للمعلومات يتوافق مع متطلبات العملاء داخل وخارج المستشفى من حيث ثقافة العاملين واتجاهات واحتياجات العملاء.
- وضع أساليب دقيقة لقياس الأداء والإنجاز لخدمات المستشفى بصفة منتظمة ومستمرة.
- إرساء قواعد إدارية وعرفية واجتماعية لدعم علاقات الإدارة العليا بالإدارات التنفيذية وتقوية الولاء والارتباط بالمستشفى.
- مراعاة تطبيق وتنفيذ الشروط والضوابط الإدارية التنفيذية التي بتحقيقها تتمكن المستشفى من الوصول إلى الجودة.
- إعادة هيكلة الإدارات والأقسام بما يتوافق مع تحقيق الأهداف العامة للمستشفى وفق معايير ومتطلبات الجودة.
- إعادة صياغة اللوائح والقوانين المعمول بها في المستشفى بما يتوافق مع بنود ومعايير الجودة.

- القدرة على اتخاذ الإجراءات التصحيحية لأي مشاكل تعترض تنفيذ أو تقديم الخدمات بصورة فورية .

- **التنمية الاجتماعية..مهارات إدارة جودة متلقي الخدمات.. الجودة البيئية المجتمعية:**

**Hospital Quality Administration Skills.. Social Development**

- تهيئة المستشفى للتعامل مع متلقي الخدمات واكتساب القدرة على التغيير في العادات والتقاليد السيئة السائدة في المجتمع المحيط بها وتدعيم الإيجابي منها والقدرة على التعامل مع التغيير ووضع الرؤى المستقبلية والخطط المستقبلية.
- الاهتمام بالتغذية المرتدة من وإلى المجتمع وإعلانها لمتلقي الخدمات للوصول إلى التفاهم والتفاعل الإيجابي مما يعود أثره على نمط وأسلوب ونوعية الخدمات التي تقدمها المستشفى لهذا المجتمع.
- التدريب الميداني للقوى العاملة الصحية من الأطباء والتمريض وغيرهم داخل طوائف وفئات المجتمع لكي تتحقق المصداقية في تحقيق الخدمات والطلب عليها.
- الاهتمام بالمناخ الصحي داخل المستشفى (لصحة العاملين) وخارج المستشفى (لصحة المجتمع).

القـدرة علـى توجيـه طاقـات العـاملين باتجـاه الأهـداف .. والاهتمــام بتقيــيم الأداء وتقنياتـه ومراجعـة النتـائج على الأهداف الموضوعة.

# المدخل الثامن والخمسون

## مهارات إدارة خدمة العملاء

## CUSTOMER SERVICES MAGEMENT SKILLS

**مهارات إدارة خدمة العملاء**
**المحتوى العلمي**

- أهمية مهارات إدارة خدمة العملاء :
  - الاتصال المستمر.. المفهوم الجيد.. التقاليد الراسخة.. القيادة الواعية.. التحكم البيئي.
- وظائف مهارات إدارة خدمة العملاء:
  - الوظائف الشخصية.. رضاء العملاء.. تأهيل العاملين.
  - الوظائف المؤسسية.. تحقيق معايير مستوى جودة الخدمات.
  - الوظائف الاجتماعية .. الارتباط المجتمعي.
- مقومات مهارات إدارة خدمة العملاء:
  - تميز الخدمات وإقبال العملاء (شخصية.. إدارية.. اجتماعية)
- معوقات مهارات إدارة خدمة العملاء:
  - سوء الخدمات وعزوف العملاء (شخصية.. إدارية.. اجتماعية)
- مهارات إدارة خدمة العملاء.. المدير المعاصر ومستشفى الغد.
  - المنظور التطبيقي.. تنمية مهارات إدارة خدمة العملاء.. في منظمات الأعمال ..البرامج التدريبية التنموية.. تنمية المهارات الإدارية الشخصية.. الإدارية النظامية والتنظيمية.. الإدارية الاجتماعية.
  - المنظور التطبيقي.. تنمية مهارات إدارة خدمة العملاء في المستشفى.. البرامج التدريبية التنموية.. تنمية المهارات الشخصية.. الإدارية.. الاجتماعية.

**مهارات إدارة خدمة العملاء**
**المحددات التعريفية**

- مهارات خدمة العملاء.. أصبحت ركيزة أساسية في تنظيم الأعمال من خلال الاتصال المستمر والمفهوم الجيد والتقاليد الراسخة والقيادة الواعية والتحكم البيئي.
- مهارات خدمة العملاء.. تجنب المؤسسات أو المنظمات مشكلات التعامل والمعاملات بين العملاء ومقدمي الخدمات.
- مهارات خدمة العملاء.. توضح القيمة الحقيقية للعملاء وأثر التعامل معهم في نجاح المؤسسة أو المنظمة والاستمرارية في السوق التنافسي.
- مهارات خدمة العملاء.. تتجه نحو تقديم الخدمة المثالية أو الخدمة المتميزة بمعرفة فريق خدمة العملاء من خلال.. الوظائف الشخصية في تأهيل العاملين.. والوظائف المؤسسية في مستوى جودة الخدمات.. والوظائف الاجتماعية في التغلب على المتغيرات المجتمعية.. من أجل رضا العملاء.
- مهارات خدمة العملاء.. تأخذ بالجانب الإيجابي في تميز الخدمات وإقبال العملاء أو بالجانب السلبي في تدهور الخدمات وعزوف العملاء.. نتيجة تفاعل المقومات والمعوقات في ثلاثة محددات شخصية وإدارية ومجتمعية في عناصر متعددة تلمس جوانب الخدمة أساساً وما يرتبط بها من إحتياجات العملاء وجهود مقدمي الخدمات وتميز النظام الإداري الحاكم للمؤسسة الداخلي والخارجي.
- مهارات خدمة العملاء.. احتياج للمدير المعاصر تصقل خبراته في إدارة المؤسسة وتحقق نجاحه في تحقيق أهدافها.. من خلال اكتساب ونقل مهارات إدارية متعددة تدعم مهارات خدمة العملاء مثل مهارات الاتصال والسلوكيات والتعامل مع المرؤوسين والتفاوض والتعامل مع الضغوط وغير ذلك.

**مهارات إدارة خدمة العملاء**
**المحددات التعريفيـــة**

- مهارات خدمة العملاء.. من المنظور التطبيقي في المستشفى تدعم الـــدور الخدمي الرئيـــسي للمستـــشفى فـــي اســـتقبال المرضـــى والعنايـــة بهـــم ومتابعتهم بعد تقديم الخدمات.. وهي مسئولية جماعية مـــن الإدارة العليـــا حتي الإدارة التنفيذيـــة ومـــن داخـــل وخارج المستشفى من أجـــل تحقيـــق رضاء العمـــلاء بالإشـــباع النفـــسي والعضوي للمرضى ولمقدمي الخدمات وقيادات المستشفى.

**مهارات إدارة خدمة العملاء**
**المحددات التعريفيـــة**

- مهارات خدمة العملاء.. في مستشفى الغد توجه أساسا إلى المستفيدين أو المراجعين أو المرضى (عملاء الصدارة).. كما توجه إلى مقدمي الخدمات والقيـــادات الإداريـــة بالمستشفى (عملاء الحـــضارة).. وإلـــى المتعاملين مع المستشفي مـــن المـــوردين والهيئات والمؤسسات الخارجية (عمـــلاء التجارة).
- مهارات خدمة العملاء.. في مستشفى الغد مسئولية جماعية متكاملة شـاملة.. كامنـة في مكونـات القـوى العاملـة الـصحية التـي تعمل بـالقيم السائدة في المستشفى.. القيم الإنسانية والقيم الوظيفية وقيمـة الـسلامة الـصحية.. والتـي فـي مجملهـا هـي خدمـة العمـلاء فـي تقـديم أقـصى مـستوى مـن الرعاية الصحية .
- مهارات خدمة العمـــلاء.. فـــي منظمـــات الأعمال.. تحقق نتائجهـــا المرجـــوة مـــن تطبيق وظائفها المتطابقة مـــع احتياجـــات العملاء وأهداف المؤســـسة أو المنظمـــة والرفاهيـــة الإجتماعيـــة بعقـــد الـــدورات التدريبية التنمويـــة والمحـــدد المحتـــوى العلمي لها بالتوجه نحو تنمية المهـــارات الإدارية الشخصية والمهـــارات الإداريـــة النظامية والتنظيمية والمهارات الإداريـــة المجتمعية.. من التخطيط لإنشاء وحـــدات أو فرق خدمة العملاء بالمستـــشفى إلـــى تحديد مسئولياتها وإمكانياتها وعلاقاتها.. وتقييم نتائج الخدمات التي تقوم بها.

# مهارات إدارة خدمة العملاء
# CUSTOMER SERVICES MAGEMENT SKILLS

## ■ أهمية مهارات خدمة العملاء:

**Customer Services Management Skills Importance**

إن التركيز على العملاء Customer يعد أثمن أصول التعامل الرئيسية لتعظيم أداء الأعمال في الحاضر والمستقبل في جميع المؤسسات والمنظمات وصولا إلى أقصى فاعلية لها.. وهذا يتطلب من المدير المعاصر بناء المهارات الخاصة بخدمة العملاء له ولمرؤوسيه لإشباع احتياجات العملاء ومتطلباتهم في الوقت المناسب وتوفير المزايا التي تمنحها المؤسسة أو المنظمة للعملاء نتيجة تعاملهم مع هذه المؤسسة بالذات دون غيرها.

وفي الإطار التعريفي المحدد لخدمة العملاء Customer Services Definition Determinates وأهميتها في المؤسسات والمنظمات وخاصة المستشفيات.. فإن العملاء هم أهم الناس وأغلى الموارد بالنسبة للمؤسسة أو المنظمة.. وإن أهم ما يريده العملاء هو الهدف الرئيسي للمؤسسة التي هم بحاجة شديدة إليها.. وذلك هو دور الإدارة التي ترسخ مفهوم أن العملاء أيًا كان سلوكهم ليسوا مصدر إزعاج بل هم مصدر سعادة (مقدمي الخدمة).. ويجب التعامل معهم كل على شاكلته في أنهم أفراد منفردين حتى ولو كانوا يتبعون مؤسسات ضخمة.. ويخضعون للتعامل مع الإدارات الخدمية التنفيذية الإدارية خاصة إدارة خدمات العلاقات العامة والخدمات الاجتماعية.. ويجب أن يوضع في الاعتبار قاعدة أن الانطباع الأول يترك أثره الدائم والمستمر في نفسية العملاء وهو بذور الثقة في التعامل.. وهذه مسئولية إدارة خدمات التسويق Marketing Administration Responsibility التي تعرف جيدًا أن العميل النهائي يمثل شريان الحياة للمؤسسة وقيمتها في السوق التنافسي.. والخلاصة أن العملاء ليسوا مجرد مشترين للخدمات ولكن يجب التعامل معهم على أنهم بشر لهم مشاعر وأحاسيس وهم سبب وجود المؤسسات في دنيا الأعمال وبدونهم يتوقف نشاط المؤسسات ونشاط المجتمعات وتتوقف الحياة ما بين مفيد ومستفيد وعايش ومتعايش وحياة واستمرارية الحياة.

وخدمة العملاء تعني "عملية الاتصال المستمر بين المسئول عن تقديم الخدمة وبين العميل" Service Provider and Customer Continuous Communication ونجاح هذا الاتصال منذ نشأته في إتمام التبادل النفعي بين الطرفين.. العميل الذي يتحقق له الإشباع الذي يتوقعه.. والمسئول عن الخدمة بتوفير الخدمة التي جاء ينشدها العميل.

وإن كان الاهتمام بالعملاء الخارجيين External Customer من دواعي نجاح المؤسسات في إنجاز أعمالها وتحسين سمعتها والحصول على التأييد والدعم من السلطات المحلية والحكومية والمؤسسات الاجتماعية.. فإن الاهتمام بالعملاء الداخليين Internal Customer ينعكس مباشرة على خدمة العملاء من المستفيدين من هذه الخدمات وذلك يعني تفهم الدور الذي يقوم به مقدمي الخدمات لعملاء داخليين أيضًا.. وهكذا فإن الأدوار التي تقوم بها المؤسسة والإدارة والقيادة والعاملين في تأكيد "المفهوم الجيد للعملاء" Customer Good Concept الذي يحكم الارتباط الثلاثي لمواجهة السوق التنافسي في ظل المتغيرات الجديدة التي عاصرت الدخول في القرن الواحد والعشرين.

وخدمة العملاء بالمستشفى Hospital Clients Services.. لها أهمية خاصة تظهر على الرغم من تشابه الخدمات التي تقدمها المستشفيات وإن كان هناك اختلافًا في نوعيات ومستويات واقتصاديات العملاء.. الأمر الذي بالضرورة ينعكس على نوعيات خدمات العملاء بالمستشفيات ويحدد أهدافها وأساليبها وأهمية نتائجها.. إلا أن خدمة العملاء بالصيغة الرسمية تخضع للعديد من العوامل

التي تحكم خدمات العملاء والتي نـشأت ورسـخت عبر عصور إدارة المستشفيات ومنها:

- التقاليد الراسخة Well Established Tradition والأسلوب المتبع في تنفيذ الخدمات .. فهناك بعض المستشفيات التي تتبع قواعد وتقاليد معينة قد تم وضـعها من قبل وتعرف بين المستويات المختلفـة من العملاء.
- شخصية الإدارة العليا للمستـشفى Hospital Higher Administration Senior Personality حيث يحاول رئيس مجلس الإدارة أو المدير أن يضع بصماته في معاملات المستشفى مع العملاء بشكل واضح.
- دور البيئـة الخارجيـة External Environment Role وتأثيرهـا علـى طريقة عمل المستشفى.. حيث لا يمكـن إهمال دور البيئـة الخارجيـة والعمـلاء الوافدين منها فأن تكيف وتأقلم المستشفى مع ظروف البيئـة الخارجيـة وتحـسين أحوالها الخدمية يساعد علـى اسـتقطاب مزيد من العمـلاء وتحـسين الخـدمات المقدمة لهم.

وبالقطع فأن هنـاك العديـد مـن مـشكلات العملاء مع المستشفى Customer Hospital Problems والتي تتمثل في السلبيات المتولدة عن عدم وجود أو عدم الاهتمام بمهارات إدارة خدمات العملاء أو مهـارات إدارة المـرافقين (المرضـى) وهذه المشكلات يعرفها القـوى العاملـة الـصحية الذين يتعاملون مع المرضى.. والبعض مـن هـذه المشكلات قـد لا تـصل إلـى أسـماع المـديرين المسئولين.. وإن أفراد القوى العاملة الصحية الذين يتعاملون مع هـذه المـشكلات ليـست لـديهم أي معلومات تساعدهم على حلها فضلا عـن أنهـم لا يدركون قيمتها.. أو أنهم يحرصـون علـى عـدم ظهورها وتكـون نتيجـة مـشكلات العمـلاء Clients Problems Results :

- سوء تقديم الخدمات أو تقديمها بمستوى غير لائق.
- تراجع معـدلات تـردد المرضـى علـى المستشفى.
- فقدان السمعة الطيبة للمستشفى.
- عدم القدرة على التطوير والتحديث.
- الصراع الداخلي والخـارجي.. الفـردي والمؤسسي.

وفي النهاية يخرج المريض غيـر راض عـن الخدمة ولم تحل مشكلته الرئيسية التي تردد علـى المستشفى من أجلها.

لـذلك يجـب أن تحـرص الإدارة المعاصـرة بالمستشفى على دعم علاقات القـوى العاملـة الصحية Health Man Power Relation Ship من خلال معرفة بيانـات المرضـى وانطباعـاتهم ورغباتهم وعلى أفراد القـوى العاملـة الـصحية المسئولين عن خدمة المرضى تقديم هذه المعلومات للإدارة المسئولة.. وتبادل المعلومات بين أعـضاء الفريق الطبي والالتزام بتقديم خدمة جيدة للمرضي أهم بكثير من التصورات النظريـة لعمـل أقـسام المستشفى.

- وحـدة خدمـة العمــلاء.. فريـق خدمـــة العمـــلاء:

Customer Services Unit..
Customer Services Teamwork

هي الجهة المسئولة داخـل المؤسـسة عـن تحقيـق أهداف خدمـة العمـلاء Customer Service Objectives الأساسية والرئيسية وهـو تحقيق الخدمات المستمرة للعملاء من أجل عودتهم مرة ثانية.. من المقابلة والتوجيه إلى تقديم الخدمة إلى المتابعة بعد ذلك إلى إعادة المقابلة عند عـودة العملاء للمؤسسة مرة أخرى.. وتشكل هذه الوحدة أو هذا الفريق بأعداد وهيكلة تتفق وحجم المؤسسة ونوع نشاطها وعلى هذه الوحـدة القيـام بـبعض المهام الإدارية الملقاة بالكليـة علـى المـستويات المختلفة من الإدارة العليا في إعمـال الخـدمات.. ومـن المهام الإدارية لتحقيق أهداف خدمـة العمـلاء Customer Services Objectives Administrative Tasks :

- وحدة خدمة العملاء.. أهمية الإنشاء Customer Service Unit Implementation كوحدة خاصة تابعـة للإدارة العليا.. أو للمدير أو كوحدة مـن وحدات خدمات التسويق الطبي.

- وحدة خدمة العملاء.. اختيار الفريق.. Customer Services Unit Teamwork Selection بالمعايير الملائمة للوظائف التي يقوم بها "التنظيم الإداري لخدمة العملاء".
- وحدة خدمة العملاء.. تخطيط أهداف المؤسسة Customer Service Unit Institutional Objectives Planning.. في تقديم أقصى مستوى من الخدمات تلبية لاحتياجات العملاء والمتطلبات الاجتماعية البيئية "التوجه لخدمة العملاء".
- وحدة خدمة العملاء.. تقييم عمل المؤسسات المنافسة Customer Service Unit Competitive Institutional Evaluation .. في الوفاء بمتطلبات عملائهم واحتياجاتهم والإقتداء بالأساليب الإيجابية فيهم "من أجل خدمة أفضل للعملاء"
- وحدة خدمة العملاء .. إجراء الدراسات والبحوث Customer Service Unit Research Study.. وذلك للحفاظ على مستوى خدمة العملاء بتطوير خدمات المؤسسات باستمرار حتى لا تشوب الخدمات المقدمة أي نوع من أنواع القصور .
- وحدة خدمة العملاء.. قياس رضاء العملاء Customer Service Unit Customers Satisfaction.. وذلك باستيفاء الاستبيانات الخاصة بذلك لمعرفة مستوى الخدمات في كل مرحلة من مراحل تقديمها.. وقبل الخروج النهائي "قياس مستوى خدمة العملاء".

## وظائف مهارات خدمة العملاء :

**Customer Services Management Skills Functions**

إن إدارة فريق خدمة العملاء أو إدارة وحدة خدمة العملاء Customer Service Unit – Teamwork Administration لها عدة وظائف لابد أن تقوم بها لكي تحقق الأهداف والنتائج المرغوبة من خلالها.. والتي تتوافق مع أهداف المؤسسة أو المنظمة.

- وظائف شخصية.. تأهيل العاملين.. Personal Functions.. Employee Graduation وهي الوظائف الرئيسية لخدمة العملاء في تحقيق تقديم الخدمة المثالية أو الخدمة المتميزة".. ولقياس هذه الوظيفة لا يوجد هناك نموذج قياسي مباشر لرأي العملاء في مستوى الخدمة.. وإن الرسوم البيانية والدلالات الإحصائية وغيرها من الوسائل القياسية لا يؤثر على الانطباع النهائي للعملاء الذي يحدد بدقة شعوره بمستوى الخدمة المقدمة له.. وإن كان ذلك الأمر قد أصبح أكثر تطويعًا فأصبح هناك من المعايير ما يحدد مستوى الخدمة ورضا العميل خاصة في خدمات المستشفيات.. إلا أنه بصفة عامة فإن وظائف خدمة العملاء تعتمد على من يقدمون هذه الخدمات من حيث المستوى التأهيلي والخبرات والمهارات.. وعلى صفة الخصوص فإن الخدمة المتميزة تصدر عن الأشخاص القادرين على تقديم خدمات للآخرين.
- وظائف مؤسسية.. تحقيق جودة الخدمات.. Organizational Function.. Services Quality Standards Verification.. وهي تلك الوظائف على مستوى الإدارة العليا والقيادات التي تحقق متطلبات جودة الخدمات ومنها.. الوفاء بالمتطلبات الأساسية المتغيرة للعملاء "المرضى".. تجميع التغذية المرتدة من المرضى لقياس مستوى رضائهم.. البث في روح العاملين التصميم والحرص على النجاح.. تحقيق زيادة العائد المادي بالطريقة المباشرة وغير المباشرة.
- وظائف اجتماعية.. التغيرات المجتمعية.. Social Function.. Community Interrelations.. وهي تلك الوظائف على مستوى الإدارات الخدمية التخصصية.. لتقييم نتائج التغير في الخدمات واستجابة المؤسسة

والعاملين بها لذلك.. الحفاظ على الانطباع الجيد الذي يخــرج بــه العميــل وينقلــه للآخرين.. استخدام المعلومات المتــوفرة عن العملاء ومقارنتها بالعملاء المنافسين والاستفادة منها إلى أقصى حــد ممكــن لعملاء المستقبل.

## مقومات مهارات خدمة العملاء :

**Customer Services Administration Foundations**

### تميز الخدمات.. إقبال العملاء

**Services Distinguish.. Customers Demand**

المقصود بها تلك العوامل التــي تهــدف إلــى الارتقاء بالخدمات إلى مستوى التميز بحيث تجعــل المستشفى دائمًا هي مقصد العملاء.. وتكون السبب المباشر في حسن خدمة العملاء ومنها:

- مقومات شخصية ..الاتصال الجيــد **Personal Foundation.. Proper Communication** المعاملة الكريمة من أجل الاهتمام بولاء العملاء للمستــشفى، ولا يتم ذلك إلا بمــساعدتهم فــي اتخــاذ القرار السليم في اختيار نــوع الخدمــة.. ومشاركتهم في جلسات التخطيط المشترك خاصة في تحليل المنافع التي تعود علــى الجميع.. والحصول علــى ثقــة العميــل (المــريض) فــي المستــشفى والخدمــة والعاملين من الهيئــة الطبيــة والفنيــة والإدارية.. الربط دائمًــا بــين أسـلوب التعامل مع العملاء وقدر الأرباح المنظورة وغير المنظورة التي ستحققها المؤسسة.. التمكين من مشاركة العملاء فــي إقــرار الخطــط العلاجيــة.. واتبــاع التعليمــات والأوامر الخاصة بتقديم الخدمات بجديــة تساهم بالمشاركة فــي إتمــام الــشفاء.. التركيز في كل لقاء مع العملاء الاستفسار عن احتياجاتهم ومتطلباتهم المــستقبلية.. الحفاظ على الاتصال الدوري والتواصــل المستمر مع العملاء حتــى بعــد انتهــاء الخدمات.. تشجيع العاملين على تحليل كل أنشطتهم من وجهة نظر العميل ومن خلال منظوره الخاص نحو العمــل.. المعاملــة الكريمة للعمــلاء ترفــع مــن روحهــم المعنوية.. الانطباع الجيــد والإحــساس بمدي الاهتمام من العــاملين بالمرضــي يؤدي إلى ارتفاع الحالة النفسية والــروح المعنوية.
- مقومات إدارية.. توافق المــصالح **Administrative Foundation.. Interests Coincidence** بين العــاملين والعملاء.. من أجل الحرص على تقــديم الخدمة الجيدة بما لا يعوق العميــل عــن التقدم والنمو في عمله الخــاص.. تقيــيم جوانب الترجيح والمخاطر التي قد تنــشأ عن اتخاذ قــرار يــرتبط بخدمــة تقــدم للعميل.. الاهتمام بالمخــاطر المــستقبلية والإعداد لها للحفاظ على دوام العمــلاء.. تحديد البروتوكولات العلاجيــة وتحــديثها أولاً بأول.. الاهتمــام بوســائل التحفيــز العلنية كأحسن موظف وأفــضل عميــل.. الاهتمام بالعاملين واعتبارهم أحد العملاء يزيد من قدراتهم على العطــاء (العامــل المعطاء).. تمكين العملاء (المرضى) من فهم الخدمة وكيفيــة تقــديمها وإدراكهــا بشكل أفــضل.. تقــديم كافــة الخــدمات المطلوبة والمتوقعة بالتنسيق بين العاملين في الإدارات الخدمية التنفيذية المختلفــة الطبية والإدارية.
- مقومــــات اجتماعيــــة.. توحيــــد الأهــداف.. **Social Foundations.. Clients and Institutional Objectives Unified** بين أهداف العملاء وأهداف المؤسسة/المنظمة (المستــشفى) وأهداف المجتمع المحيط وذلــك باتبــاع سياسات خاصة في التعامل مــع العمــلاء المحليين والدوليين.. الاهتمام بالــشئون الداخلية للمؤسسة ينعكس على أســلوب تقديم الخــدمات إلــى العمــلاء.. تجنــب الموافقة على خطة علاجية يكــون مــن المستحيل إنجازها أو تحقيقهــا عمليــا.. تقديم خدمة جيدة على مستوى عالي مــن كفاءة الأداء.. إعداد العــاملين لتحــسين كفاءة العمــل والأداء بتطــوير قــدراتهم وإمكانياتهم في التعامل مع التقنية الحديثة مثل الحاسبات الإليكترونيــة.. اكتــشاف الجوانــب والمجــالات المتــشابهة بــين العاملين وبين العملاء لتحقيق الاســتفادة من التماثل والتوافق.

## معوقات مهارات خدمة العملاء:

**Customer Services Administration Shortcomings**

### تدهور الخدمات.. عزوف العملاء

**Services Deterioration – Customers Reluctance**

والمقصود بها العوامل التي تؤدي إلى تدهور الخدمات التي تقدمها المستشفى وبالتالي انصراف العملاء عنها والتوجه إلى مستشفيات أخرى توفر لهم الاستجابة إلى احتياجاتهم بالمستوى اللائق والمطلوب.. ومن أهم المعوقات تلك التي قد يكون السبب المباشر في سوء خدمة العملاء.. منها العوامل التالية :

- **معوقات شخصية.. سوء التعامل Personal Shortcomings.. Mishandling** عدم ملاءمة الخدمات لاحتياجات العملاء وعدم تطويرها وتحديثها أو عدم تقديمها بالأسلوب اللائق.. الدخول في حوارات غير هادفة أو شخصية مع العملاء.. استخدام الفكاهة والدعابة باستمرار في التخاطب مع العملاء.. ضعف لغة الحوار في حالة التعامل مع العملاء الدوليين.. الهروب من حل المشكلات وتحويل العملاء إلى مختصين آخرين في غير مجال الطلب.. عدم الاهتمام بالعاملين أو سوء تحفيزهم وعدم حل مشاكلهم.
- **معوقات إدارية.. تضارب المصالح Administrative Shortcomings.. Interests Conflicts** بين العاملين والعملاء والتغيير المستمر في نظم تقديم الخدمات.. وتدني مستوى الخدمة على المدى الزمني البعيد.. الارتفاع المستمر في أسعار تقديم الخدمات دون وجه حق وبلا أسباب مقنعة ودون شرحها للعميل.. تأخير اتخاذ إجراءات في حدث ما يتطلق بتقديم الخدمة يحول المشكلة الصغيرة إلى أزمة خطيرة.. عدم التزام فريق خدمة العملاء بالمهام الرئيسية له بالتنسيق مع مهام فرق العمل الأخرى بالمستشفى.. ضياع مسئولية خدمة العملاء في ظل أنماط قيادية غير فعالة أو تعدد جهات تقديم هذه الخدمات.. اتخاذ قرار خاطئ في خدمة مقدمة للعميل يكون السبب في خسارة العميل.
- **معوقات اجتماعية.. تعارض الأهداف Social Shortcomings.. Goals Opposition** بين المؤسسة والعملاء والمجتمع المحيط وانعدام الثقة في التعامل مع المؤسسة أو المنظمة.. عدم القدرة على الاستمرارية في السوق التنافسي وفقدان السمعة الطيبة.. النقص في الموارد المالية وتكليف العملاء من الاستقبال والتوجيه والملازمة والمراجعة.. إهمال عوامل الجذب من الواجهات واللافتات والنظافة والحدائق وأماكن انتظار السيارات والكافيتريات ومحلات الهدايا.. تسجيل التفاصيل غير المرتبطة بالخدمات تعوق الوصول إلى الحقائق المهمة والمفيدة عن العملاء.. تداخل السلطات المحلية من خارج المؤسسة كوسيط في علاقة العملاء بالمؤسسة وخاصة إذا ما أخذ صف التحيز لأي طرف من الأطراف.

## خدمة العملاء والمدير المعاصر ومستشفى الغد:

**Customer Services Skills Management and Contemporary Manager - Hospital Tomorrow**

### مهارات إدارة خدمة العملاء والمدير المعاصر:

**Customer Services Skills Management**

المدير المعاصر لابد له أن يتحلى بالعديد من السمات والصفات ويكتسب العديد من المهارات التي تؤهله وتمكنه من "إتقان إدارة خدمة العملاء" Customer Services Unit Perfection.. وهي إحدى الوظائف المهمة والأساسية له.. على أن يقتدي به مرؤوسيه في ذلك.. والتي تبنى على الاهتمامات الإدارية التالية التي تجعله مديرًا محترفًا فهو:

- المدير المعاصر يتوافر فيه المهارات الإدارية Administrative Skills.. وعلى الأخص مهارات السلوك والاتصال وإدارة المرؤوسين وكذلك مهارات التحدث ومهارة التعبير.. إن المدير المعاصر يجب أن يتوافر فيه نسبة عالية من المهارات الإدارية التي تمكنه من التعامل مع الجميع.. لأن هذه المهارات الإدارية لها دور كبير في الوصول إلى قلب العاملين والمتعاملين.
- المدير المعاصر له القدرة على التعرف على أنواع العملاء Customer Classes Identification .. مما يسهل ويحدد طريقة التعامل لضمان كسب الثقة وضمان رضاء العملاء والانطباع الجيد لديهم مما يزيد الإقبال على الخدمات.. وفي النهاية كلهم صاحب حاجات ولهم حقوق يجب الالتزام بأدائها.
- المدير المعاصر يوازن بين الجهد المطلوب والأداء المرغوب Desired Efforts and Required Performance Balance فإنه لا يمكن التوقع بأن يبذل العاملين قصارى جهدهم طوال اليوم وكل يوم دون تحقيق الاحتياج المطلوب للعميل.. ولكن يمكن للمدير المعاصر تحديد المستوى الذي يجب ألا يقل عنه أداء موظفيه من خلال تهيئة الظروف والجو المحيط به وبهم من أجل تحسين الأداء بشكل أفضل ومن أجل أن يشعر المستهلكين والمستفيدين بذلك.
- المدير المعاصر يتعامل بحرص مع تبادل المعلومات Careful Information Exchange.. حيث أنه يعي تمامًا أن العملاء ينقلون كل ما أتخذ من إجراءات وكل ما يروه بالمؤسسة إلى خارج المؤسسة وحسب الدراسات فإن (٥٠٠٠ خدمة جيدة تمسحها خدمة واحدة سيئة).
- المدير المعاصر يسعى إلى التحديث الدائم للخدمات Continues Services Updating التي تقدمها المؤسسة وذلك لمواكبة التقدم التكنولوجي والتقنيات الخدمية على المستويات العالمية.
- المدير المعاصر يعتمد على مرؤوسين ذوي كفاءات عالية Employee High Performance Levels .. يقومون بإنجاز المهام في الوقت المحدد.. والتعامل مع المهام المتعددة في الوقت ذاته.. ينقلون آراء العملاء إلى الإدارة العليا أولاً بأول.
- المدير المعاصر يتفهم أهمية متابعة أحوال العملاء Employee Follow-up.. وذلك أثناء تقديم الخدمة على مستوى الأقسام الخدمية المسئولة عن ذلك وبعد تقديم الخدمة على مستوى المتابعة الميدانية.
- المدير المعاصر له دور أساسي في تكوين فريق خدمة العملاء Customer Service Team Configuration.. ويجب أن يهتم بالمعلومات التي تساعده ويبعد عن المعوقات التي تعوقه وعليه إن يوجه الفريق للقيام بمهام ناجحة من خلال المحددات الإدارية ومنها وضوح الأهداف والمشاركة في تنفيذها.. تعريف مقاييس النجاح الشائعة بشكل جيد.. تبادل المعلومات المتعلقة بخدمة العملاء.. توافر ميزان وأدوات ونظم دعم مناسبة للفريق.. عقد الاجتماعات الدورية والطارئة عند الضرورة.. تقييم الأداء الفردي لأعضاء الفريق وتعاونهم مع الفريق.

### مهارات إدارة خدمة العملاء ومستشفى الغد:

**Customer Services Skills Management And Hospital Tomorrow**

في مستشفى الغد على وجه الخصوص يجب تحديد التعريف والفصل بين المسئول عن تقديم الخدمات الصحية هم "مقدمي الخدمات" Service

Providers والعملاء هم "المستفيدين من الخدمات" Services Beneficiary وما بين المسئول والعملاء فإن خدمة العملاء في إدارة المستشفيات قد حددت العملاء في ثلاثة أنواع :

- المرضى.. وهم "عملاء الصدارة" Lead Clients ويعني به المريض وأسرته وأهله وذويه وزائريه.
- العملاء الداخليين.. وهم "عملاء الحضارة" Civilization Clients وهم المسئولين عن تقديم الخدمة.. ويعني بهم كل العاملين بالمستشفى على مختلف مواقعهم الخدمية وفئاتهم الوظيفية.
- العملاء الخارجيين.. وهم "عملاء التجارة" Trade Clients وهم الجمهور الخارجي ويقصد بهم من يتعاملون مع المستشفى من البيئة الخارجية مثل الموردين والزوار والمشاركين في المؤتمرات والندوات العلمية.. وأصحاب العلاقات ذات الارتباط السلطوي بالمستشفى .

ومن أهم عملاء مستشفى الغد هم عملاء الصدارة حيث أنهم المحور الرئيسي الذي يتمركز حوله تقديم خدمات العملاء.. فالمرضى هم مصدر كيان معنوي ومادي وروحي للمستشفى والقائمين على إدارتها.. ولذلك فإنه لابد من دعم التعامل مع سلوكيات وعادات وتقاليد المرضى Support to Deal With the Behaviors and Habits and Traditions of Patient في الصحة والمرض.. فالمريض لابد وأن يشعر دائمًا أن المستشفى تحترمه وتحترم حالته وتحترم فكره.. وتقدم ما يناسبه مع توقعاته من الخدمات.. وتقدم له في كل زيارة ما يفيده وما ينفعه.. وقد ساعدته في حل مشاكله وأوضحت أمامه البدائل التي تمكنه من تخطي تلك المشاكل.. وتحرص على جعل خدماتها متعددة تتناسب مع المريض في كل الأوقات وكأنها قد أعدت له شخصياً.. وأن المستشفى والإدارة والعاملين بها دائماً بجانبه وهو ممتن لذلك.. وأنها تحرص على حاجات واحتياجات ومتطلبات المريض باستمرار وتجعلها في المقام الأول بعيداً عن الأوراق الرسمية للتعامل.. وأنها تحرص على تقديم مستوى عالي من الخدمة لكي يأتي المريض في حالة الاختيار إلى المستشفى مرة أخرى.

ولذلك فإن مستشفى الغد في خدمة عملائها تخضع لتطبيق معايير الوظائف الشخصية والإدارية والمجتمعية كما تخضع للمهام الإدارية التي يقوم بها المدير من أجل تحقيق النجاح في خدمات العملاء.. وذلك على المحاور الإدارية الثلاثية القوى العاملة الصحية المهنية Professional Health Manpower.. والقيادة المعاصرة Contemporary Leadership .. والارتباط المجتمعي Community Interrelations.. وإن كانت هذه الأدوار غير محددة أو غير معلنة إلا أنها في حقيقة الأمر هي المسئولية الكاملة من المستشفى تجاه عملائها من المرضى.. وإن نجاح هذه الأدوار يعني حسن الخدمة وإقبال العملاء بينما التقصير في أي دور من هذه الأدوار يعني سوء الخدمة وعزوف العملاء.. وخدمة العملاء في المستشفى هي إجمالاً خدمة متكاملة شاملة مكنونة في صدور وقلوب وعقول القوى العاملة الصحية التي تتعامل بالقيم السائدة في المستشفى في تقديم الخدمات للعملاء على مستوى يضمن استمرارية إقبالهم على الخدمات ويحدد للمستشفى أطر التحسين والتحديث والتطوير لهذه الخدمات.

## تنمية مهارات ادارة خدمة العملاء في منظمات الاعمال

**Customer Services Management Skills Development**

### البرامج التدريبية التنموية

**Development Training Programs**

اتفق علماء الإدارة على أن تنمية مهارات إدارة خدمة العملاء هي مسئولية إدارة المؤسسة وقيادتها والعاملين بها.. على مستوى تدريبي واحد يشارك فيه الجميع لأن الكل مسئول عن خدمة العملاء.. من الجانب التخطيطي للمؤسسة والجانب الإداري للمدير والجانب التنفيذي لمقدمي الخدمة والجانب الإشرافي لرؤسائهم.. كلهم مشاركون في خدمة العملاء.. وإن اختلف مستوى القرار في شأن الخدمات وفقًا لظروف تقديمها وملاءمتها لاحتياجات المستفيدين منها .

وتعد البرامج التدريبية التنموية لكل الفئـــات العاملـــة بالمؤســـسات والمنظمـــات علـــى ثلاثـــة مستويات على مستوى طلب الخدمة Service Demand Levelوتهدف إلى إعـــداد المستـــشفى قيـــادة وإدارة لتكـــون علـــى اســـتعداد لاســـتقبال المستفيدين من الخدمة (عملاء الصدارة).. وعلى مستوى تقديم الخدمـــة Service Providing Level وتهدف إلى توفير الكوادر المؤهلـــة مـــن مقدمي الخدمة.. وتوفير الاحتياجـــات التـــي تلـــزم لتقديم الخدمة بالأسلوب الأمثل وهذا هـــو الموجـــه للعاملين (عملاء الحضارة).. على مستوى مـــا بعد تقديم الخدمة Service Providing Follow Up وتهدف إلى تهيئة البيئة الخارجيـــة لاســـتقبال المستفيدين بعد تقديم الخدمات ويقوم المرؤوســـين والعاملين والجهات الرســـمية خـــارج المؤســـسة (عملاء التجارة) بدور مهم من الاســـتعداد الـــدائم لتفاعل المستفيدين مع الحياة الاجتماعية.

وتعد هذه البرامج التدريبية التنموية بالمحتوى العلمي والتوجه التالي:

- إدارة خدمة العملاء وتنمية المهارات الإدارية الشخصية.
- إدارة خدمة العملاء وتنمية المهارات الإدارية النظامية والتنظيمية.
- إدارة خدمة العملاء وتنمية المهارات الإدارية المجتمعية.

■ الإدارة خدمة العملاء .. تنمية المهارات الإدارية الشخصية:

**Customer Services Management and Personal Administrative Skills Development**

- **تنميـــة مهـــارات إعـــداد الكـــوادر المؤهلة:**

**Qualified Personal Skills Development**

- نشر مفهوم خدمة العملاء بالمؤســـسات بـــين هيئات القوى العاملة الداخلية والخارجية.
- إعداد الكوادر المؤهلة لتقديم هذه الخدمات من حيث التدريب على أساليب التعامل مع العملاء وفهم طبائعهم.
- التركيز على تنميـــة مهـــارات فريـــق خدمـــة العملاء بالاهتمام بالمقومات وتجنب المعوقات وبالقيام بمهام ناجحة للفريق على مـــستويات إعداد وتقديم الخدمة ومتابعة تقديم الخدمة.

- **تنمية مهارات تـــشجيع الاتـــصالات الداخلية والخارجية:**

**External and Internal Communication Skills Development**

- اكتشاف ما يراه العميل وما يفتقده في مستوى الخدمة التي تقدمه المؤسسة أو المنظمة.
- تشجيع اتصالات مقدمي الخدمة بالمـــستفيدين منها والاهتمام بالأفراد الذين يمثلون العلاقـــة بين المؤسسة أو المنظمة أو القيـــادة وبـــين العملاء.
- تدريب العاملين على فهم طبيعة العملاء وفنون التعامل معهم أثناء تقديم الخدمات.

- **تنمية مهارات إتقان تقـــديم خدمـــة العملاء:**

**Customer Services Implementation Perfection Skills Development**

- الاستفادة من كل طالب للخدمة واعتباره مصدر تنمية ومفيد للحصول على المعلومات.
- تقديم خدمة العملاء الداخليين على أكمل وجه لتحقيق الرضا والسعادة لعملائك الخارجيين.
- كيفية إتقـــان عمليـــات التـــسجيل والاحتفـــاظ بالسجلات الأساسية التي توفر المعلومات عن العملاء.
- تحديد أفضل العملاء والحـــرص علـــى إقامـــة علاقات والسؤال عنهم من حين لأخر.

■ الإدارة خدمة العملاء .. تنمية المهارات الإدارية النظامية والتنظيمية:

**Customer Services Management and Organizational System Administrative Skills Development**

- **تنمية مهارات إنشاء الوحدة.. خدمة العملاء:**

**Customer Service Unit Implementation Skills Development**

- التحديد الواقعي للاحتياجـــات المختلفـــة مـــن الخدمات التي يطلبها العملاء.

- مراعاة احتياجات العملاء عند الإعداد المتكامل للتخطيط القومي داخل وخارج المستشفى.
- توفير كافة الإمكانيات والتجهيزات والكفاءات.. للعمل بإدارة خدمة العملاء.

- **تنمية مهارات تكوين الفريق.. خدمة العملاء:**

**Customer Service Team Work Configuration Skills Development**

- تدريب العاملين بفريق خدمة العملاء على أسلوب المواجهة والتعامل مع الشكاوى بالنظر إلى الشكاوى التي يقدمها العملاء على أنها فرص للتعلم والاستفادة وتحسين الخدمات التي تقدم للعملاء.
- التدريب الحقيقي في مواقع العمل أو التدريب بالمحاكاة عن مواقف التدريب على مشكلات سابقة.
- تكوين فريق خدمة العملاء.. ويتم اختيار الفريق أساسًا من العاملين بإدارة خدمة العملاء وبمشاركة من إدارة العلاقات العامة وإدارة الخدمات الاجتماعية.. ولا يمنع أن يشاركهم ممثلين عن الإدارات الخدمية.

- **تنمية مهارات توفير الإمكانيات.. خدمة العملاء:**

**Customer Service Unit Provide Services Capabilities Skills Development**

- التعلم من النجاح والإنجازات السابقة بالاستفادة من الأخطاء والاستعداد لتغيير الخطط تبعا للظروف والمستجدات سواء بالنسبة لمقدمي الخدمة أو للعملاء أو للخدمات المقدمة.
- استخدام أسلوب الاستبيانات لمعرفة نتائج تقديم الخدمات وتقييم رضا المستفيدين منها.
- خلق المزايا الحقيقية وتقديم المنافع المجتمعية الدائمة والمستمرة والتي يحرص العملاء على الحصول عليها باستمرار.

■ دارة خدمة العملاء..
تنمية المهارات الإدارية المجتمعية:

**Customer Services Administrative Group Skills Development**

- **تنمية مهارات إنشاء مراكز تخصصية.. خدمة العملاء الخارجية:**

**Customer Service Specialized Centers Implementation Skills Development**

- التعمق في التعرف على العملاء لأنه يزيد من ارتفاع مستوى الخدمة التي تقدم لهم.
- الصمود في السوق التنافسي بالتحديث والتطوير المستمر.
- ضرورة وجود (إدارة.. وحدة.. فريق) خدمة العملاء في كل مؤسسة أو منظمة ضمن الهيكل وعدم الاستهتار بدورها والاهتمام بتفعيل نتائجها المثمرة.

- **تنمية مهارات الاستجابة المجتمعية.. للمتغيرات البيئية:**

**Customer Service Unit Facing External Environment Changes Skills Development**

- الاستجابة لتحويل أو تبديل طلبات العملاء التي تتغير باستمرار.
- دراسة أسباب النجاح والفشل والاستعداد لعملاء المستقبل نوعية واحتياجات، وتطويراً للخدمات.
- مشاركة العملاء غير الراضين في إحداث التغير المطلوب حتى يمكن من خلاله إرضائهم مرة أخرى والعودة للتعامل معك.
- التعامل مع مراكز الاتصال الخارجية.. في بعض الأحيان قد يكون من المفيد خاصة في حالات تقديم الخدمات المتبادلة للعملاء في بلدين أو مؤسستين متكاملين وفي حالات تقديم الخدمات للعملاء الدوليين سواء من العرب أو الأجانب.

- **تنمية مهارات التقييم المستمر.. خدمة العملاء:**

**Customer Service Providers Continues Evaluation Skills Development**

- تقييم الخدمات بعد تقديمها.. فإن النجاح على مدى زمني طويل يعتمد على استمرار العملاء

في تقدير المزايا الحقيقية لاستخدامهم هذه الخدمات.

- الاستفادة من التغذية المرتدة يعني أن هناك حاجة ملحة لإعادة النظر في كل الأمور والتفكير في إحداث التغيير.
- القدرة على تفهم وتوزيع انطباعات العملاء قبل وأثناء وبعد تلقيهم الخدمات.
- الاستفادة من الخبرات السابقة للمنافسين في نفس المجال.

**المنظور التطبيقي**
**مهارات خدمة العملاء في المستشفى**

**Administrative Customer Services Skills Development in Hospitals**
**Applied Perspective**

إن مهارات إدارة خدمة العملاء لها دور رئيسي في المستشفى.. حيث أن العناية بالمريض تعني مجموعة من التصرفات البشرية والمادية التي يقوم بها كل من يعمل في المستشفى بداية من المدير وحتي العامل بها من أجل إشباع احتياجات المريض العضوية والنفسية وتحقيق درجة عالية من الرضا عن الخدمات ومقدميها والمستشفى وقيادتها ويتلقى الخدمة كاملة غير منقوصة.. وبالتالي يزداد عدد المترددين وتكتسب المستشفى سمعة حسنة وتصبح على مستوى عالٍ من القدرة على المنافسة.

- **تنمية المهارات الشخصية في خدمة العملاء بالمستشفى:**

**Hospital Customer Services and Personal Skills Development**

- اكتساب ونقل المهارات الإدارية.. للقادة والمرؤوسين التي تمكن العاملين من التعامل بالأسلوب الأمثل وتزرع العلاقة السلوكية الحميدة بينهم.
- توفير القدرات والإمكانيات.. لدى العاملين على التعامل مع كافة أنواع المرضى باعتبارات الجانب الإنساني وليست باعتبارات التوظيف السيكولوجي فهناك من المرضى (المريض الصامت – المريض الثرثار – المريض المجادل – المريض المتشكك – المريض المتردد – المريض العصبي – المريض المنفعل – المريض الذي يرغب في معاملة خاصة – المريض المتعجل – المريض خشن المعاملة – المريض الودود – المريض المثقف الطيم ببواطن الأمور).
- تحديث أساليب التعامل.. بالحرص على العلاقات الحميمة مع المرضى لأنهم وسيلة الدعاية والإعلان عن المستشفى فهم ينقلون صورة المستشفى بالكامل من داخلها إلى الأصدقاء والأقارب والأهل والجيران في جلساتهم وينقلون المساوئ كما ينقل الحسنات إلى كل من يقابلهم.
- دعم وتنمية الهيئة الطبية.. بتوجيه تنمية مهارات إدارة خدمة العملاء إلى الهيئة الطبية خاصة هيئة التمريض التي لها دور مهم في هذا الصدد لتدعيم دور الأطباء والصيادلة ومساعديهم باعتبار أنهم هم الواجهة الحقيقية لتقديم الخدمات وأن خطأ الهيئة الطبية (الطبيب أو الممرض) إنما يتحمله المريض وهو العميل المفضل.

- **تنمية المهارات الإدارية في خدمة العملاء بالمستشفى:**

**Hospital Customer Services and Administrative Skills Development**

- مهارات إنشاء الوحدة.. يحدد الحاجة إلى إنشاء وحدة أو فريق متخصص لخدمة العملاء أو اختيار أعضاء من الإدارات الخدمية المتخصصة الطبية أو الإدارية مثل العلاقات العامة والخدمات الاجتماعية بناء على الظروف الداخلية والخارجية للمستشفى منها حجم المستشفى وحيزها الجغرافي – إشراف المديرين – نظام المستشفى – أسلوب تدفق البيانات والمعلومات – الدعم التكنولوجي – احتياجات العملاء – عوامل المنافسة.
- تكوين فريق خدمة العملاء.. باعتبار كل فرد في المستشفى عضو في هذا الفريق بمفهوم أشمل وأوسع دون تحديد لأشخاص أو فئات دون تحديد غيرهم من العاملين بالمستشفى.
- تحديد المهام الإدارية.. لوحدة خدمة العملاء أو فريق خدمة العملاء بالمستشفى وتوزيع الأدوار والمهام لأن الأداء لإدارة خدمة العملاء بالمستشفى بالصورة الجيدة يمكن المستشفى من تحقيق فرص البقاء والاستمرار.. فالمستشفى تعتمد على استكشاف احتياجات المريض أولاً بأول وأن طرأ عليها تغيرات

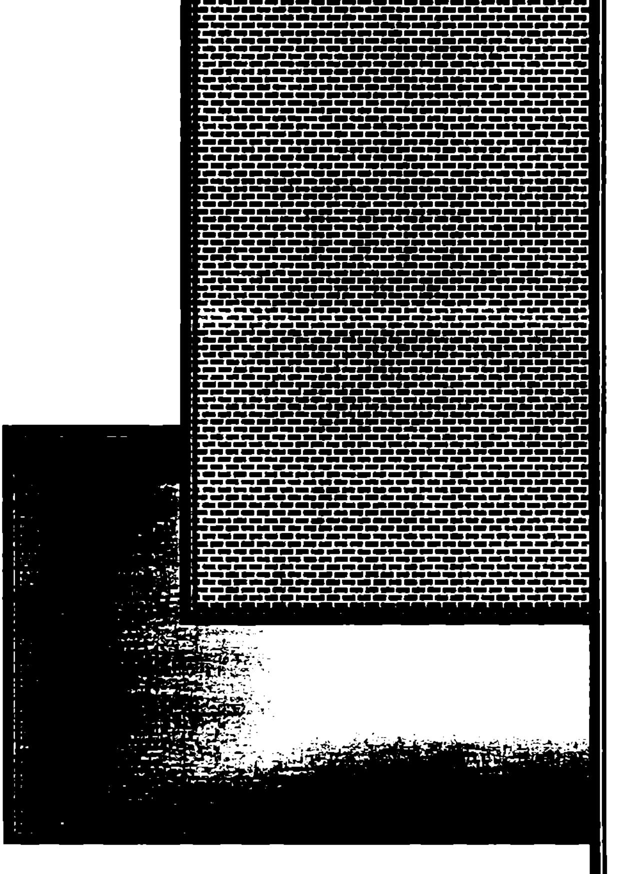
متوقعة أو غير متوقعة فأنها الفرصة التي تتيح للمستشفى بإعادة توجيه خدماتها وفقاً للظروف الجديدة لبذل المزيد من الجهود للحصول على رضا المستفيدين من الخدمة باستمرار.

- دعم وتنمية الهيئة الإدارية المهنية الفنية.. تنمية الهيئة الإدارية والهيئة الفنية تحظى باهتمام في المستشفيات لا يقل عنه في المؤسسات غير الخدمية أو المؤسسات الخدمية غير الصحية وهي تساهم في اكتمال صورة الخدمة المقدمة لترقي بها إلى "الخدمة الأمثل أو الخدمة المتميزة" في مقابل زيادة المهارات والخبرات وزيادة العائد المادي.

- **تنمية المهارات الاجتماعية في خدمة العملاء بالمستشفى:**

**Hospital Customer Services and Social Skills Development**

- تنظيم الجهود المؤسسية المجتمعية.. المهارات الإدارية تنظم توجيه الجهود المؤسسية للقطاعات الصحية والمستشفيات والمجتمعية لخدمة المريض.
- تقييم نتائج الخدمات.. والحرص على إحاطة الإدارة العليا للمستشفى بمتغيرات الخدمات التي تقدم للمرضى وتفاعلهم معها دون اعتبار للنتائج ودون تخوف من سداد المقابل المادي.
- تحقيق احتياجات المجتمع.. والحصول على كافة الخدمات المطلوبة والمتوقعة واكتساب التأثير السلوكي الإيجابي المتبادل بين العاملين والمرضى.
- مواجهة التحديات البيئية.. بالقدرة على التعامل مع العقبات والصعوبات والمشاكل وتوقع التغيرات والتعامل معها بإيجابية.



دعم القيادات في القدرة على توافر مصدر خصب للقيادات البديلة من الكوادر المؤهلة المدربة المتفرغة والمعدة إعدادًا سليمًا بالأساليب الإدارية الحديثة لأداء مهامها في مواقعها القيادية وتوفير المعلومات الموضوعية للقيادات الشابة الفعالة.

# المدخل الثامن والخمسون

## مهارات إدارة التمويل

## FINANCE MAGEMENT SKILLS

**مهارات إدارة التمويل**
**المحتوى العلمي**

- **أهمية مهارات إدارة التمويل:**
- الإدارة المالية.. التخطيط المالي.. الرقابة المالية.
- **وظائف مهارات إدارة التمويل:**
- الوظائف الشخصية.. الثقة المتجددة والاستمرارية.
- الوظائف المؤسسية.. الأداء المالي الصحيح.
- الوظائف الاجتماعية.. المخاطر التمويلية والحلول الذاتية.
- **مقومات مهارات إدارة التمويل:**
- حسن التدبير وحسن الاستثمار (شخصية.. إدارية.. اجتماعية).
- **معوقات مهارات إدارة التمويل:**
- سوء التدبير وسوء الاستثمار (شخصية.. إدارية.. اجتماعية)
- **مهارات إدارة التمويل.. المدير المعاصر ومستشفى الغد.**
- المنظور التطبيقي.. تنمية مهارات إدارة التمويل.. في منظمات الأعمال.. البرامج التدريبية التنموية.. تنمية المهارات الإدارية الشخصية.. الإدارية النظامية والتنظيمية.. الإدارية الاجتماعية.
- المنظور التطبيقي.. تنمية مهارات إدارة التمويل في المستشفى.. البرامج التدريبية التنموية.. تنمية المهارات التمويلية الشخصية.. الإدارية.. الاجتماعية.

**مهارات إدارة التمويل**
**المحددات التعريفية**

- مهارات إدارة التمويل.. مهارات تبني علي ثلاثة مبادئ إدارية.. الاستقلال.. التمويل المالي.. حسن الإدارة المالية.. من خلال ضوابط توظيف الموارد المختلفة.. من أجل تحقيق أهداف المؤسسة أو المنظمة.
- مهارات إدارة التمويل.. تخضع لثلاثة مسارات إدارية متتالية.. التخطيط المالي.. الإدارة المالية.. الرقابة المالية.. في إطار الضوابط المحاسبية ومحاسبة التكاليف.. بتكليفات ومسئوليات محددة للمجموعة الإدارية وعامة للعاملين بالمؤسسة.
- مهارات إدارة التمويل.. تتجه نحو تحقيق الأهداف المؤسسية والتخصصية لها من خلال الوظائف الشخصية.. الثقة المتجددة والاستمرارية.. الوظائف المؤسسة.. الأداء الصحيح المالي.. الوظائف الاجتماعية.. المخاطر التمويلية والحلول الذاتية.
- مهارات إدارة التمويل.. تأخذ بالجانب الإيجابي في حسن التدبير وحسن الاستثمار أو بالجانب السلبي في سوء التدبير وسوء الاستثمار نتيجة تفاعل المقومات والمعوقات في ثلاثة محددات شخصية وإدارية ومجتمعية في عناصر طلب التمويل وتحديد مصادره.. تحديد المسئولية ومواجهة المخاطر.. مرجعية النظام المحاسبي.. المستحقات مقابل التكلفة.. التفاعل المجتمعي.

**مهارات إدارة التمويل**
**المحددات التعريفيــة**

- مهارات إدارة التمويــل.. فــي منظمــات الأعمال تحقق النتائج المرجوة من تنفيــذ وظائفها بعقد الدورات التدريبية التنمويــة والمحدد المحتوى العلمي لها بالتوجه إلى تنمية المهارات الإدارية الشخصية والإدارة النظامية والتنظيمية والمهارات المجتمعية في عناصر التخطيط والاستخدام والرقابــة وتحديــد دور القيــادة والمرؤوســين والمجتمع المحيط بأفراده ومؤسساته.
- مهارات إدارة التمويل.. المنظور التطبيقي في المستشفى يحقق النتائج المرجوة مــن مستويات الجودة في الخدمات المقدمة من خــلال دعــم وتطــوير الــدور الخــدمي بالمستشفى الذي ينشأ وينمو مــن خــلال المصادر التمويلية المتعــددة والمــستمرة والتي يعمل علي استمراريتها المهــارات الشخصية والمهارات الإدارية والمهــارات التمويلية الاجتماعية.

**مهارات إدارة التمويل**
**المحددات التعريفيــة**

- مهارات إدارة التمويل.. احتيــاج للمــدير المعاصر لما تحتويه من ارتبــاط العلــوم الإدارية بالعلوم المحاسبية والرياضــية.. تكسبه القدرة على التعامل مــع أصــحاب المؤسسة والعــاملين بهــا والمــستفيدين منها.. كما تمكنه من مواجهة أي عجز أو قصور مالي قد تتعرض لــه المؤســسة.. ويضمن للمؤسسة التي يديرها استمرارية النجاح.
- مهارات إدارة التمويل.. في مستشفى الغد لها أهمية كبرى في تغطيــة مــصروفات الخدمات التي تقدمها وقت طلبها وتطــوير هذه الخدمات وتحديثها.. وهي مــسئولية الجميع قيادة ومرؤوسين في تنفيذ البرامج التمويليــة بــضوابط التــدبير وحــسن الاستخدام ومواجهة الطوارئ المالية.

# مهارات إدارة التمويل

# FINANCE MAGEMENT SKILLS

## ■ أهميــة إدارة التمويــل :

**Financial Management Skills Importance**

إن إدارة التمويـل أو إدارة الأمـور الماليـة بالمؤسسات أو المنظمات تعني تحقيـق الأهـداف المالية للمؤسسة وهي جزء من الأهـداف العامـة للمؤسسة.. والتي تبنى على ثلاثة مبادئ إداريـة.. الاستقلال Independence.. والتمويل المالي Budgeting Financing.. وحسـن الإدارة المالية Financial Good Management.. وأن اختلفت أهداف المشـروعات بـاختلاف أنواعهـا صناعية أو تجارية.. تجارية أو خدمية.. استثمارية أو حكومية.. وأن اختلفـت أهـداف المستشـفيات حسب أحجامها ونوع ملكيتها والتخصص المهنـي بها.. فإن المؤسسات ومنها المستشفيات لا تختلف في الأهداف المالية.. مهما كان مشروع المؤسسة أو المستشفى صغيرًا أو كبيرًا أو مطلوب توسـعته أو تطويره فإن تنفيذه وتحقيق أهدافه قد يبدو فـي نظرة المخططين أمرا سهلا ولكن الحقيقة غير ذلك فانه بالرغم من أهمية الأفكار الجيـدة والدراسـات الجادة وحماس المؤسسين والمعارف الجديدة التي تتحقق فإن كل ذلك ليس كافيا على الإطلاق ليكـون ركيزة النجاح.. وغالبا ما تحدث الإخفاقات بسـبب عدم وجود إدارة مالية منذ البداية أو ضعف الإدارة المالية أو سوء الإدارة المالية.

وفي البداية يجب التعرف على كلمة الموازنة Budget فهي تعني خطط رقمية لتوظيف المـوارد للأنشطة المختلفة وبصفة عامة فإن الموازنة تشمل عناصر كثيرة فهناك موازنـة الوقـت والمسـاحة والمواد والقوي العاملة واستخدام الطاقة والوحدات الإنتاجية.. من أجل تحقيـق أهـداف المؤسسـة.. ولكن ما درج عليه العاملين في الحقـل الإداري أن الموازنة ترتبط فقط بالموازنة المالية أو بالتمويل.. وذلك لمر يعني بـه التخطيط المالي Financial Planning للمؤسسة أو المنظمة الذي يشتمل على كل الأحداث والمواقـف والخطـوات والإجـراءات والواجبات والمسئوليات والاستحقاقات والمدفوعات والمشتريات والمبيعات المرتبطـة بالتمويـل فـي المؤسسة أو المنظمـة بالمحـددات الاستفسـارية الرقمية الزمنية كم ومتـي ومـن ولمـن ولمـاذا وكيف؟.

ولذلك فانه في المفهوم التخطيطـي لـلإدارة المالية Financial Administration لابد مـن التفرقة بين إدارة التمويل ودراسة الجدوى.. فـإن إدارة التمويـل Financial Administration تعني تصميم وتنفيذ ومتابعة ورقابة خطـه العمـل المالية والتي يعبر عنها بأنها (وثيقة تعكس مـدى قوه المؤسسة ومستقبلها الواعد أمـام نجاحهـا).. بينما دراسة الجدوى Feasibility Study هـي الدراسة المبكرة لكل جوانب مشروع المؤسسـة أو المستشفى.. وهي توضـح لأصـحاب المشـروع إمكانية التنفيذ والاحتياجات والوسائل التي تمكـن من قيامه وتحقق أهدافه ونجاحه واسـتمراريته.. ومن هذه الاحتياجات والوسائل المهمة التي يجـب أن تتضمنها دراسة الجدوى الدراسات المالية والتي تبني على توقعات تعايشية وليست حقـائق ماليـة وهي في ذلك تختلف عن الإدارة الماليـة أو إدارة التمويل التي تعتمد على القواعد المحاسـبية التـي تعمل بأصولها إدارة خدمات الشئون المالية (إدارة المحاسبة) في المؤسسات والمنظمات.

كما وأن الإدارة المالية في ممارسة التخطـيط المالي تحت رئاسـة الإدارة العليـا للمؤسسـة أو المنظمـة وإشـراف الإدارات الخدميـة التنفيذيـة الإدارية مثل إدارة خدمات الشئون المالية أو لجنـة التمويل التابعة من مجلس الإدارة فهي فـي هـذه الممارسات يفرض عليها نوعًا من الرقابة المالية Financial Control الذي يرتبط بالجداول الزمنية للمشروع والمؤسسة وتجديد التمويل الـلازم لكـل مرحلة وأوجه الصرف منه مقارنة بالعائد المتوقـع سواء أكان عائدًا معنويًا أو عائدًا ماديًا.

وتـرتبط إدارة التمويـل بـإدارة المحاسـبة ومحاسبة التكاليف التي تحدد هـدفها فـي تـدبير الأمور المالية جنبًا إلى جنب مع تحديـد القيمـة.. الأمر الذي يحتم على الإدارة العليـا والقيـادات أن تنتظر حصاد النتائج إذا ما اتخذت التدابير اللازمـة للإدارة المالية من تخطيط ورقابة وهي تبني علـى واحد أو أكثر من الأعراف المحاسـبية الثلاثـة.. التخطيط Planning .. الالتزام Obligation.. الاتساق Consistency.

## ■ وظائف إدارة التمويل :

**Financial Management Skills Functions**
تعد وظائف إدارة التمويل من الوظائف الإدارية ذات القوة والسلطة فهي وظيفة تخطيطية رقابية Planning Controlling Functions .. التخطيط لتدبير الموارد اللازمة والسيطرة بتوفير البيانات الإحصائية البيانية عن كيفية التصرف في الموارد المالية واكتشاف الانحرافات أن وجدت وتصويبها.. وإن الاتجاه السائد حاليا أن يتعرف عليها ويمارسها كل من يعمل في المؤسسة لتحقيق الوظائف التالية:

- الوظائف الشخصية.. الثقة المتجددة والاستمرارية Personal Function Renewed Confidence and Continuity.. في العلاقات الجيدة بين المؤسسية والمنظمة والمحتكين بها سواء مدير أو مجلس إدارة أو أصحاب رؤوس الأموال أو الموردين أو المفوضين إنما تنبعث ثقتهم وتتجدد في المشروع كلما كانت إدارة الأموال محكمه وكله يحصل على حقه في الوقت المحدد.. وهذه الثقة المتجددة تساعد على خلق فرص إيجابية للمؤسسة مثل ظهور الأفكار الجيدة والفرص التسويقية المتميزة.. ضمان الحقوق المالية.. التخطيط الجيد للتمويل لابد وأن يحقق ضمان الحقوق المالية للعاملين الذي يؤدي بدوره إلى التفاني في العمل ومحصلته من تحقيق النجاح الشخصي قبل النجاح المؤسسي.. والمؤسسات أو المنظمات الرائدة تعطي هذه الوظيفة الدرجة الأعلى نقلها والاهتمام الأكبر في وضع السياسات المالية.

- الوظائف المؤسسية.. الأداء المالي الصحيح Organizational Function.. Appropriate Financial Performance الاختيار الصحيح للأفكار المالية الصحيحة حيث تعتمد إدارة الأمور المالية على مفهوم أن تكون الأخطاء على الورق أفضل بكثير من أن تكون في الواقع العملي.. وبالتالي فإن تدبير الأموال والحكمة في صرفها وتحقيق العائد المتوقع.. أمر يجب دراسته بحنكه قبل الإقدام على أي خطوه.. ودراسة البدائل واختيار الأصح منها تنفيذا وتحقيقا.. تحديد الاحتياجات المالية المطلوبة.. إن تحديد احتياجات المالية الحالية أو المستقبلية والطارئة بوضوح يقلل من حدوث الأخطاء الشائعة التي تزيد من درجة مخاطر الفشل في إدارة المشروع ويساعد هذا التحديد على التحكم في الديناميكية المالية للمؤسسة وخاصة فيما يتعلق باستخدام الموارد المالية بأقصى كفاءة وتوفير السيولة النقدية التي تحتاجها المؤسسة في وقت ما قبل الاحتياج للشراء بالأمر المباشر أو سلف تحت التسوية للمستهلكات أو إعطاء حوافز تشجيعية نقدية فورية.. ويتحقق ذلك من الاحتياطيات المخططة للمؤسسة ككل أو من فروعها المختلفة أو من الصناديق الخاصة.

- الوظائف الاجتماعية.. المخاطر التمويلية والحلول الذاتية Social Function.. Financial Risks and Self Solutions تتمثل المخاطر التمويلية كالتعثر في التمويل والديون المتراكمة والديون السيئة.. وتتم الحلول الذاتية إما بعدم الاقتراب من مخاطر تمويل القروض وبالتالي تجنب أسوأ السيناريوهات المالية أو بغرض الحلول الإيجابية طويلة المدى والمتناسبة مع الموقف التمويلي للمؤسسة والاعتماد إلى حد كبير على التمويل الذاتي ومساهمات الأفراد الاختيارية والمؤسسات المجتمعية الخيرية والهيئات الحكومية باختلاف أنواعها وأهدافها .. لأن وفرة التمويل الذي يلزم المؤسسة أو المنظمة في أداء واجباتها يقلل مخاطر التمويل .. تحقيق المتابعة والرقابة المالية والتي تتم بمعرفة الهيئات الرقابية من داخل أو خارج المؤسسة وكما تتم بمعرفة الإدارات الخدمية المختلفة للمؤسسة أو المنظمة وذلك من خلال توافر البيانات المالية بصفه منتظمة التي تساعد على اتخاذ القرارات الصحيحة وتوضح الموقف بالنسبة للمسئولية الشخصية وتحليل أداء العمل وذلك باستخدام المعدلات وأسلوب المقارنات في تقييم الأداء المؤسسي.

ومن هذه الوظائف مجتمعة فإن مهارات الإدارة المالية Financial Organizational Skills هي تلك المهارات التي تتناول مجموعة النشاطات الإدارية المتعلقة بالبحث عن الأموال اللازمة وتوفيرها والتأكد من حسن استخدامها وفقا لأوجه الإنفاق المحددة.. وهي مهارات علوم القائمين على الإدارة المالية في المؤسسات ومنظمات الأعمال التخطيط الجيد لمصادر الإيراد المتوقعة خلال فترة زمنية قادمة بناء على الاحتياجات الإنتاجية أو الخدمية.. وتمكين مكتسبها من توجيه الإدارة العليا أو الإشرافية والتنفيذية على تحديد أوجه الإنفاق للمؤسسة أو الإدارات أو الأقسام أو الوحدات الإنتاجية أو الخدمية حسب الأهمية والأولويات وفقا للأنظمة والقواعد المالية والتي تخضع للأنظمة الرقابية المالية.

## ■ مقومات مهارات ادارة التمويل :

**Financial Administration Foundations**

**حسن التدبير وحسن الاستثمار**

**Good Arrangement and Good Investment**

وهي تلك الأعمال التي تحقق إيجابيات إدارة التمويل من حسن التدبير وحسن الاستثمار لتحقيق أفضل عائد خدمي مادي ومعنوي.. ومن هذه الأعمال:

- **مقومات شخصية.. تحديد المسئولية.. Personal Foundations.. Responsibility Determination** بمخاطبة الجهة أو الشخص المسئول في كل مرحلة من مراحل إدارة الأمور المالية.. تحديد المستحقات مقابل الأداء.. بالتحديد الدقيق لمستحقات القوى العاملة ومصاريف التشغيل وجدولتها الزمنية للتوافق مع مراحل التمويل.
- **مقومات إدارية.. طلب التمويل Administrative Foundation.. Financial Demand** بالعرض الصحيح بطلب التمويل من الجهة الممولة موضحا به المخاطر جنبا إلى جنب مع العوائد.. وتنوع مصادر التمويل.. بالاعتماد على أكثر من مصدر للتمويل والتعرف على الفروق والاختلافات بينها لضمان الاختيار السليم.. ومواجهة المخاطر التمويلية الطارئة.. بالاستعداد لتوقع أسوأ المواقف المالية عند التخطيط باستخدام خصائص التدفقات النقدية.. واستخدام نظام محاسبي.. بالاعتماد على نظام محاسبي مبسط يتم فيه تسجيل كل التعاملات المحاسبية الأساسية ويستخرج منه البيانات المحاسبية الرقابية.
- **مقومات اجتماعية.. تحديد الإطار القانوني للمؤسسة Social Foundation.. Institutional Legal Framework** باختيار الإطار القانوني لملكيه المؤسسة بشكل واقعي يحدد مصدر التمويل المتوافق مع إمكانيات المؤسسة المالية والإمكانيات الشخصية لأصحابها في ضوء النظم الاقتصادية والسياسية السائدة في المجتمع المحيط.. تدبير موارد مالية إضافية.. بالاستفادة من العلاقات الاجتماعية مع المؤسسات والهيئات المماثلة وغير المماثلة بالمجتمع الخارجي في تدبير تمويل أساسي أو إضافي.

## ■ معوقات مهارات ادارة التمويل :

**Financial Administration Shortcomings**

**سوء التدبير وسوء الاستثمار**

**Disarrangement and Poor Investment**

وهي تلك الأعمال التي ينتج عنها سلبيات إدارة التمويل من عجز التمويل وبالتالي عدم كفاءة الخدمات المقدمة وتدهور العائد المادي والمعنوي.. ومن هذه الأعمال:

- **معوقات شخصية.. عدم تحديد المسئولية Personal Shortcomings.. Responsibility Indetermination..** بالاعتماد على العلاقات الشخصية أكثر من علاقات الأعمال في إدارة الأموال.. عدم تحديد المسئولية.. بالإصرار على إدارة العمل اليومي للشركة (المحاسبي) بمعرفة أصحاب رؤوس الأموال دون الاستعانة بالمديرين المتخصصين.
- **معوقات إدارية.. الاعتماد على مصادر تمويلية غير حقيقية Administrative Shortcomings.. Unreal Funding Sources** بالقفز إلى التنفيذ المباشر للمشروعات بدون خطه تمويل اعتمادا على ملكية الأموال الكافية واستناد إلى توفير السيولة من السداد الفوري من العملاء وتأجيل حقوق الموردين.. وسوء استخدام النظام المحاسبي.. قصور الدفاتر عن توضيح المواقف المالية المخصصة للمؤسسة.. أو

إخفاء بعض المعلومات الائتمانية أو السجلات المحاسبية عن الإدارة العليا أو الأجهزة الرقابية.. وسوء استخدام النظام المحاسبي.. بالاعتماد على النجاح الظاهري للمشروع والذي لا يعبر عن حقيقة الأعمال وما يجري بالمؤسسة .

- **معوقات اجتماعية.. التوقعات غير الصحيحة للسوق** **Social Shortcomings.. Incorrect Market Expectation** بالإقبال على شراء المنتج أو استخدام الخدمات أبطأ وأقل بكثير عما كان متوقعا في الفترة الزمنية المحددة في الخطة المالية.. وإهمال التحصيل وضياع المستحقات.. بالتغافل عن سداد المطالبات الضرورية من خارج المؤسسة مثل الضرائب والسحب على المكشوف والقروض ومستحقات الموردين.

## ■ إدارة التمويل والمدير المعاصر ومستشفى الغد:

**Financial Skills Management and Contemporary Manager - Hospital Tomorrow**

### مهارات إدارة التمويل والمدير المعاصر:

**Financial Skills Management**
**And Contemporary Manager**

لأن الموارد لا يمكن تحديدها تحديدًا قاطعًا ولا يمكن إطلاقها مقابل الاحتياجات الفعلية.. لذا أصبحت مهارات إدارة التمويل للمدير المعاصر بما فيها من الإلمام بالقواعد المحاسبية والمصطلحات المحاسبية احتياج يمكن المدير المعاصر من قراءة وفهم التقارير والموازنات المالية ومناقشه ما فيها من بيانات .

وهذه المهارات يجب أن يكون المدير المعاصر ملما بها ومكتسبا كل جوانبها المعرفية والممارسات الوظيفية وعليه أن ينقلها للآخرين وأن يحتفظ بأصحاب الخبرة فيها ليضيفوا له كل يوم الجديد من هذه المهارات.. وهو بذلك يصبح قادرا على أن يواجه أصحاب رأس المال والمتعاملين معه في مشروع المؤسسة أو المستشفى الذي يديره ويقضي على المقولة التي يرددها المديرون الفاشلون "**إن الأموال هي العقبة التي تحول دون تحقيق نجاحهم المؤكد**" **Money Obstacle in Success Achieving** ويصبح النجاح بعد اكتساب مهارات إدارة التمويل له وسائله المقننة والمشروعة التي تضمن نجاح المشروع حتى وإن كان هناك عجز أو قصور في الموارد المالية فإن مهمة المدير المعاصر قد أصبحت بالمعرفة الإدارية المالية التي اكتسبها سلاحًا قويًا في مواجهة هذا العجز المالي أو القصور في الأداء المالي بتدبير ما يلزم لضمان استمرارية مسيرة نجاح المؤسسة.

ولذلك فقد أصبح على المدير المعاصر إدراك **أهمية علاقات التمويل بالوقت Time.. والمصادر التمويلية بنظم المعلومات Information Sources.. والسيطرة بالرقابة التمويلية Financial Control..** وذلك للتأكد من تمام توفير العوامل الإيجابية المتعددة لنجاح المدير المعاصر في مباشرة مهام إدارة التمويل في تفعيل المهارات التمويلية لتحقيق التميز التنافسي وتفعيل النظم المالية في مواجهة المتغيرات البيئية المعاصرة.. بمواصفات وسمات قيادية شخصية نتيجة تكامل الخبرات والمهارات المختلفة التي اكتسبها المدير المعاصر في هذا المجال ومنها:

- المهارة الوظيفية بالمعرفة المالية والتحليلية.. التصور الشمولي.. المرونة.. الحس المعلوماتي والثقافي.. إجادة وسائل التحليل المالي.. حسن استخدام التطور التكنولوجي .. تطوير المهارات المالية له ولمرؤوسيه.. تعظيم العوائد الاستثمارية.. العمل بروح الفريق.. استخدام المهارات الإدارية بنجاح.

### مهارات إدارة التمويل ومستشفى الغد:

**Financial Skills Management**
**And Hospital Tomorrow**

إن كانت إدارة التمويل تحظى بالأهمية في كل المؤسسات فهي تزداد في الأهمية بدرجة كبيرة جدا في المستشفيات.. فالتمويل أو توافر الموارد المالية وحسن إدارتها في المستشفى مهم جدا.. وخاصة في مستشفى الغد التي تأمل أن تقدم الجديد والحديث في الخدمات.. الأمر الذي يلزمه تدفق التمويل المستمر لضمان توفير احتياجات هذه الخدمات.

فمستشفى الغد وهي من المؤسسات الخدمية التي لا يقبل منها أن تعتذر أو تؤجل أو توقف الخدمة لوجود أي عجز أو قصور في التمويل لأنها تتعامل مع طالب الخدمة في ظروف حرجة.. حياة أو موت.. لذلك فإن مسئولية إدارة الأمور المالية بالمستشفى **Hospital Financial**

Administration Responsibility لم تعد قاصرة على أداء خدمات الشئون المالية وموظفيها فقط بل إدارة الأمور المالية أصبحت مسئولية المدير والقيادات التنفيذية بالخدمات الطبية والإدارية.. وكذلك مسئولية المرؤوسين في كافه القطاعات الخدمية.. وتنوع الأدوار في إدارة الأمور المالية بالمستشفى ما بين من يحدد الاحتياجات ومن يوزع الموازنات.. ومن يدبر نقص الاحتياجات ومن يعمل على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.. ومن يعمل على اتباع الوسائل التي تحقق التوازن بين الموازنات المقررة والخدمات المطلوبة والتكلفة الناشئة والسداد المقابل.. كل ذلك جعل لمهارات إدارة التمويل وضع جديد ومطلوب في مستشفى الغد.

## تنمية مهارات ادارة التمويل في منظمات الأعمال

**Financial Management Skills Development**

### البرامج التدريبية التنموية

**Development Training Programs**

من خلال البرامج التدريبية التنموية لرفع كفاءة العاملين بخدمات إدارة التمويل (إدارة خدمات الشئون المالية).. وكذلك لرفع كفاءة القيادات الإدارية في تنفيذ مهام التمويل للمؤسسات والمنظمات.. في تحديد السياسات التمويلية ومصادر تغذيتها من الموارد المتاحة وتحديد التمويل في مزيج تمويلي يغطي مجالات الاستثمار المؤسسية وأسس توزيع الأرباح.. وذلك بتنفيذ العناصر التدريبية التالية:

- إدارة التمويل وتنمية المهارات الإدارية الشخصية .
- إدارة التمويل وتنمية المهارات الإدارية النظامية والتنظيمية .
- إدارة التمويل وتنمية المهارات الإدارية المجتمعية .

### ادارة التمويل .. تنمية المهارات الادارية الشخصية:

**Financial Management and Personal Administrative Skills Development**

- **تنمية مهارات القيادة المالية:**

**Financial Leader Ship Skills Development**

- الدقة في إعداد الخطة المالية والوصول إلى التدفقات المالية الزمنية
- معرفه سبل التمويل المتاحة وكيفية الحصول عليها بأفضل طرق .
- التنبؤ بالتدفقات النقدية.. وتوقع غير المتوقع والاستعداد له والحذر من الوقوع في مشاكل مالية .
- التوظيف الجيد لعلاقة النتائج الرقابية المالية باتخاذ إجراءات التصحيح الفوري لتدبير الموارد المالية في حالة العجز أو إعادة استخدام وتوجيه الفائض إلى إدارة خدمية تنفيذية أخرى للاستفادة من الموازنات المقررة.

- **تنمية مهارات القوى العاملة المؤهلة:**

**Graduated Manpower Skills Development**

- تكاتف القوى العاملة لضمان موقف مالي جيد والاستعداد لمواجهه أي تغيرات مستقبلية.
- التزام القوى العاملة بتنفيذ الأدوار المالية في المواعيد المحددة مع باقي الإجراءات التنفيذية الخدمية أو الإنتاجية.
- استفادة كل عضو عامل في المؤسسة على قدر إسهامه في العمل بالإضافة إلى الأرباح المستحقة عن أمواله في المساهمة أو المشاركة.
- تدريب القوى العاملة في إدارة الشئون المالية على أسس وأساليب الإدارة المالية وإعداد القوائم المالية ودراسات التحليل المالي.

### ادارة التمويل .. تنمية المهارات الادارية النظامية والتنظيمية:

**Financial Management and Organizational System Administrative Skills Development**

- **تنمية مهارات التخطيط التمويلي:**

**Financial Planning Skills Development**

- تحويل سياسة المؤسسة إلى بنود مالية تحدد الاحتياجات المالية بالتوقيت والكمية.
- الحرص على إظهار التوقعات الواقعية للنمو والقابلة للتصديق من خلال الرؤية المحددة للنتائج المالية المرضية والمتوافقة والاتجاهات التسويقية المعاصرة .

- التأكيد على علاقة التمويل بالوقت حيث ترتبط سياسة التمويل أو الموازنات المالية بالوقت المحدد لتحديد الأهداف وإنجاز الأعمال.. وتوزع الموازنات المالية على فترات ربع سنوية أو نصف سنوية .
- علاقة التمويل بمصادر المعلومات.. حيث ترتبط سياسة التمويل بحجم ونوعية المعلومات الإدارية والمالية والتنظيمية للمؤسسة سواء كان مصدرها الإدارة أو المرؤوسين أو العلاقات المباشرة والغير المباشرة للجهات الحكومية والاستشارية.

- **تنمية مهارات استخدام الموارد المالية:**

**Financial Resources Use Skills Development**

- حسن استخدام الموارد المالية المتاحة وتوظيفها لتحقيق الخطة .
- علاقة الاستخدام المقارن للموازنات المالية السابقة مع الوضع في الاعتبار المتغيرات في السوق المالي بالزيادة أو النقص أو التضخم أو فروق الأسعار وغير ذلك.
- علاقة التمويل بالمصادر التمويلية حيث ترتبط سياسة التمويل بالمصادر التي سوف تقوم بالتدبير والإمداد للموارد المالية التي تحتاجها المؤسسة لتحقيق أهدافها .
- عدم الاعتماد على الاقتراض إلا في ظروف الاحتياجات القصوى حتى لا تتحمل المؤسسة تكاليف إضافية ويفضل الاعتماد على الإقراض المدعم.

**■ ادارة التمويل .. تنمية المهارات الادارية المجتمعية:**

**Financial Administrative Group Skills Development**

- **تنمية مهارات الرقابة المالية:**

**Financial Control Skills Development**

- مراقبه تنفيذ الموازنات المقررة بشكل جيد.
- توفير السرية والحماية القانونية للبيانات المالية
- عدم احتجاز أي نسبه من الأرباح إلا بموافقة جماعة من رؤوس الأموال.

- **تنمية مهارات المشاركة التمويلية المجتمعية:**

**Financial Community Interaction Skills Development**

- الإهتمام بآراء المستشارين مثل القانونيين والمحاسبين وخبراء التمويل ودراسات الجدوى.
- أهمية الخضوع للمعاملات المؤسسية المجتمعية مثل الإهتمام بالمعاملات الضريبية وتحقيق التوازن العادل بين التقدير والسداد.
- تمكين الأجهزة الرقابية الداخلية والخارجية من السيطرة على التمويل حيث ترتبط سياسة التمويل بالمتابعة والرقابة المستمرة والتقييم الدوري للموقف المالي دون التهاون في تأدية وظيفة الرقابة حتى لا تضطر المؤسسة إلى مواجهة فائض أو عجز في الموازنة.

**المنظور التطبيقي**
**تنمية مهارات ادارة التمويل فى المستشفى**

**Administrative Financial Skills Development in Hospitals Applied Perspective**

يتحقق هذا المنظور التطبيقي من خلال تفعيل دور إدارة خدمات الشئون المالية بالمستشفى والذي يرتبط بكل الإدارات الخدمية التنفيذية الطبية والإدارية.. على المستوى الشخصي والإداري والمجتمعي.. وتوجه البرامج التدريبية في هذا المجال للجميع بأولويات الأهمية للقيادات بالإدارة العليا والتنفيذية والإشرافية ثم للعاملين في إدارة خدمات الشئون المالية وإدارة خدمات المواد وباقي الإدارات الخدمية التنفيذية الإدارية ثم الإدارات الخدمية التنفيذية الطبية.. وفي معظم المستشفيات تأخذ تنمية مهارات إدارة التمويل نصيب وافر من المحتوى العلمي في كل البرامج التدريبية التنموية الأخرى في المستشفى.. وتتوجه هذه البرامج إلى تحقيق العناصر التالية:

## تنمية المهارات المالية الشخصية.. التوصيف التشغيلي التمويلي – العمليات والأنشطة المالية

**Personal Financial Skills Development – Financial Operations** وذلك من خلال:

- القدرة على تقييم درجة المخاطر المالية ومواجهتها.
- تحديد التأثيرات الإيجابية والسلبية الناتجة عن قرارات التمويل.
- الارتقاء بمستوى الأداء المالي وتطوير القدرات الإبتكارية في التمويل الذاتي وتغطية أوجه القصور.
- صنع واتخاذ وتنفيذ القرارات المالية الكفء والفعالة.
- الاشتراك في إنجاز الأنشطة والمهام الأخرى الإدارية الطبية بالمستشفى.
- التعامل مع المشكلات المالية والأزمات المالية المباشر وغير المباشر.

## تنمية المهارات المالية الإدارية ..الجدارة الإدارية المالية - التخطيط المالي

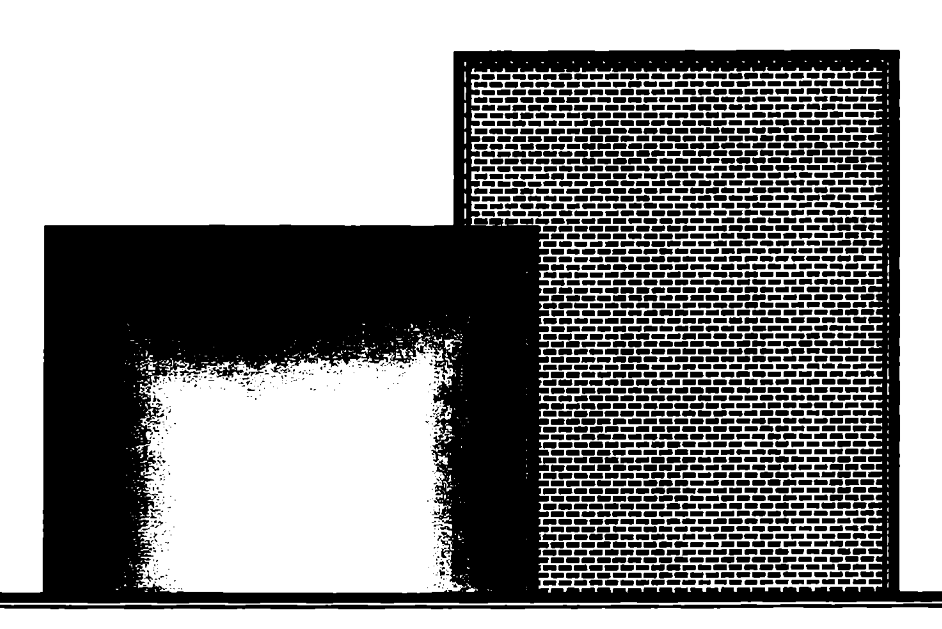
**Administrative Financial Skills Development – Financial Management Efficiency** وذلك من خلال:

- القدرة على التخطيط المالي بعيد المدى وقصير المدى وإعداد الميزانيات التقديرية.
- إعداد الهياكل التنظيمية المالية والتنسيق بين بنود واستخدامات الأموال في الإدارات الخدمية التنفيذية.
- تعظيم الربحية وتعظيم قيمة المستشفى وتحفيز الموارد المالية.
- تمويل دراسات تنمية الخدمات الصحية.
- القدرة على مواجهة التعامل مع الاندماج والتحالف والشركات متعددة الجنسيات للخدمات الصحية.
- تطويع التكنولوجيا لخدمة المهام المالية من نظم المعلومات والاتصالات.
- الاستخدام الأمثل لمستلزمات وعناصر التشغيل المختلفة.
- الرقابة على عمليات الإنفاق والقدرة على التوجه المعلوماتي المالي.
- تقييم ومراجعة معايير قياس الأداء المالي على كل المستويات.

## تنمية المهارات المالية الاجتماعية.. بيئة الأعمال المالية - القيم الاجتماعية المادية

**Social Financial Skills Development – Financial Environment and Community Values** وذلك من خلال:

- تدعيم دور الوظيفة الاجتماعية في إخلاف نوعية السوق والاستفادة من القطاع الخاص.
- العمل على رفع قيمة أسهم المستشفى في السوق وكفاءة استثمار الأموال وتوجيهها للتنمية المجتمعية.
- تعظيم العائد الاجتماعي بالمستشفى ودعم دور الوظيفة الاجتماعية.
- دراسات مدى إمكانية التكامل والتفاعل مع المستشفيات الأخرى وتصميم الربط الشبكي الإليكتروني المحلي والعالمي.
- وضع الخطط الصحية الاستثمارية بناءً على المتغيرات البيئية ذات الأثر على معدلات الخدمات والعائد داخل المستشفى.
- خلق بيئة مالية تكاملية تعاونية تنسيقية بين القطاع الخدمي الصحي وغير الصحي من أجل تطوير إستراتيجيات الخدمات الصحية والمالية.



دعم القيادات في القدرة على تحديد مكونات عمليات التطوير .. لاختيار أفضل العناصر الرئيسية بما يكفل زيادة كفاءة النظم وتحقيقها للأهداف المؤسسية الكلية والفرعية إلى الكمال .. فالكمال لله وحده .. وهناك دائماً من القصور ما يعوق النظام عن الوصول إلى المثالية .. وإن الوصول إلى أقصى مستوى من الكفاءة والفعالية والجودة يصبح هدفاً رئيسياً ينتج عن ضرورة مواجهة التحديات.

# المدخل الثامن والخمسون

## مهارات إدارة تطبيق اللوائح والقوانين

## LAWS AND REGULATIONS MANAGEMENT SKILLS

مهارات إدارة تطبيق اللوائح والقوانين
المحتوى العلمي

- أهمية مهارات إدارة تطبيق اللوائح والقوانين :
  - التوازن المستمر في التنفيذ.
  - إدارة تخصصية.. الشئون القانونية.
- وظائف مهارات إدارة تطبيق اللوائح والقوانين:
  - الوظائف الشخصية.. الرضا الوظيفي.
  - الوظائف المؤسسية.. المسئولية القانونية
  - الوظائف الاجتماعية.. الحماية المجتمعية
- مقومات مهارات إدارة تطبيق اللوائح والقوانين:
  - القانون في خدمة إدارة المؤسسة (شخصية.. إدارية.. اجتماعية).
- معوقات مهارات إدارة تطبيق اللوائح والقوانين:
  - القانون قيد إداري علي المؤسسة (شخصية.. إدارية.. اجتماعية).
- مهارات إدارة تطبيق اللوائح والقوانين.. المدير المعاصر ومستشفى الغد.
  - المنظور التطبيقي.. تنمية مهارات إدارة تطبيق اللوائح والقوانين.. في منظمات الأعمال.. البرامج التدريبية التنموية.. تنمية المهارات الإدارية الشخصية.. الإدارية النظامية والتنظيمية.. الإدارية الاجتماعية.
  - المنظور التطبيقي.. تنمية مهارات إدارة تطبيق اللوائح والقوانين في المستشفى.. البرامج التدريبية التنموية.. تنمية المهارات الشخصية.. الإدارية.. الاجتماعية.

مهارات إدارة تطبيق اللوائح والقوانين
المحددات التعريفية

- مهارات إدارة تطبيق اللوائح والقوانين.. الالتزام بالمعرفة القانونية وتطبيقها بمفهوم روح القانون والمرونة الكافية.. له مردود إيجابي على المؤسسة أو المنظمة والعاملين بها في تحقيق الأهداف والارتباط بالمجتمع المحيط.
- مهارات إدارة تطبيق اللوائح والقوانين.. تتجه نحو تحقيق حماية المؤسسة والعاملين بها والمتعاملين معها من خلال الوظائف الشخصية (الرضا الوظيفي).. والوظائف الإدارية (المسئولية القانونية).. والوظائف الاجتماعية (الحماية المجتمعية).
- مهارات إدارة تطبيق اللوائح والقوانين.. تأخذ بالجانب الإيجابي في القانون في خدمة المؤسسة أو بالجانب السلبي في القانون قيد إداري على المؤسسة.. نتيجة تفاعل المقومات والمعوقات في ثلاثة محددات شخصية في المعرفة والدافعية.. والإدارية في التطبيق والخطأ والصواب.. والمجتمعية في التهديدات والقيود.
- مهارات إدارة تطبيق اللوائح والقوانين.. احتياج للمدير المعاصر تكسبه القوة والحكمة والفطنة في إصدار القرارات والأوامر الإدارية وتحقيق الرضا والقبول من العاملين تحت رئاسته.
- مهارات إدارة تطبيق اللوائح والقوانين.. في مستشفى الغد تنظم التعامل بين الأطراف المسئولة عن تقديم الخدمات الصحية بمعايير حماية الحقوق الإنسانية.

.مهارات إدارة اللوائح والقوانين
المحددات التعريفية

- مهـــارات إدارة تطبيـــق اللـــوائح والقـــوانين.. المنظـــور التطبيقـــي بالمستشفى.. يدعم الدور الخدمي بهـا الأخـذ بـروح القـانون وتفعيـل دور اللوائح والقوانين الخاصة بالمستشفيات والإدارة الصحية والمراقبة المستمرة.. والعمل علي حسن تطبيقها بمـا يعـود على تحقيق الأهداف المطلوبة من خلال المهـــارات الشخـــصية والإداريـــة والاجتماعيـــة لإدارة تطبيـــق اللـــوائح والقوانين.

مهارات إدارة اللوائح والقوانين
المحددات التعريفية

- مهـــارات إدارة تطبيـــق اللـــوائح والقوانين.. في منظمـــات الأعمـــال.. تتحقق النتائج المترتبة عليها من نجاح المؤســـسة أو المنظمـــة فـــي تأديـــة التزاماتهـــا وتحقيـــق أهـــدافها بعقـــد الدورات التدريبية التنموية في مجالات تنمية المهارات الإداريـــة الشخـــصية والمهـــارات الإداريـــة النظاميـــة والتنظيميـــة والمهـــارات الإداريـــة المجتمعية.
- مهـــارات إدارة تطبيـــق اللـــوائح والقوانين.. عقد الـــدورات التعريفيـــة المنتظمة بالقوانين واللوائح التنظيمية وتعـــديلاتها للعـــاملين والقيـــادات والمسئولين.. عقد الدورات المشتركة مع القيادات الاجتماعية والأفراد فـــي المجتمع المحيط.
- مهـــارات إدارة تطبيـــق اللـــوائح والقوانين.. بالمستشفى تحقق النتـــائج المرجوة من تقديم الخدمات الـــصحية بكفاءة.. بعقـــد الـــدورات التدريبيـــة التنموية للعـــاملين والمتعـــاملين مـــع المستشفى كقيادات وأفراد في البيئـــة الداخلية والخارجية.. والمحدد لمحتوى علمي وهدف تدريبي موحد يدور حول تـــسيير القـــانون لحمايـــة المـــريض والحصول علي الخدمات الصحية التي يحتاجها في الوقت المناسب بالأسلوب المناسب وفي الموقع المناسب بالتكلفة المناسبة في إطار قيمي أخلاقي.

# مهارات إدارة تطبيق اللوائح والقوانين
# LAWS AND REGULATIONS MANAGEMENT SKILLS

## ■ اهمية ادارة تطبيق اللوائح والقوانين:

**Law and Regulation Application Management Importance**

لم تعد النظرة الإدارية إلى تطبيق اللوائح والقوانين أنها قوالب جامدة يتحرك بداخلها المسئول سواء كان مديرا أو مرؤوسا.. وإنما المسئولية الحقيقية في هذا العصر أصبحت في بذل الجهد والمحاولات الدءوبة لإحداث التوازن المستمر **Continuous Balance** بين ما يصدر من قرارات لتطبيق اللوائح والقوانين في ظل الظروف المتغيرة والمواقف المتجددة المحيطة بالقرار.. وليست في ظل الظروف تلك المحيطة التي تفرضها باللوائح والقوانين.

وإن مهارات إدارة تطبيق اللوائح والقوانين لا تعني أفراد بقدر ما تعني إدارة تخصصية وهو ما يطلق عليه "إدارة الشئون القانونية " **Legal Affairs Department**.. والتي تتبع الإدارة العليا – مجلس الإدارة.. ويعد رئيس مجلس الإدارة هو المسئول القانوني للمؤسسة أو المنظمة.. وهي إدارة ذات صفة خاصة تخصصية لا يصلح أن يزاولها كل الأفراد.. ولذلك فإن إدارة مهارات تطبيق اللوائح والقوانين إنما يقصد بها مهارة تطبيق اللوائح والقوانين والحصول على مردودها بسهولة ويسر ودون معارضة أو جدال ..الأمر الذي يستوجب المعرفة والفهم للقوانين التي تعمل في إطارها المؤسسة وليس ذلك فقط بل يتطلب الثقة المطلقة في القائمين على تنفيذ هذه القوانين وهي الإدارة العليا صاحبة القرار والسلطة والمسئولة قانونا أمام كافة الجهات الإدارية الرسمية والحكومية والرقابية وغير ذلك.

وتطبيق اللوائح والقوانين بالنظرة القديمة التقليدية كقرارات صماء لأفراد لا أهمية لأحاسيسهم ومشاعرهم أصبح أمر يصعب تنفيذه ويصعب التقييد في التعامل به في العصر الحالي مع ارتفاع مستوى المتغيرات الثقافية وسمات الحضارة والرقي التي تسود المجتمعات.. ويصبح عدم تنفيذ القرارات أقرب إلى القبول من التنفيذ.. وبالتالي يصبح عدم تنفيذ اللوائح والقوانين الانقلاب الكبير الذي يواجهه المسئول.. وبالتالي تنعكس صورته أمام إدارته العليا بأنه عاجز عن تطبيق اللوائح والقوانين وفاقد السيطرة على مرؤوسيه وينحدر بالمؤسسة نحو الفشل.. لذلك أصبح تطبيق اللوائح والقوانين يحتاج إلى مهارات خاصة تجمع بين المرونة في القرار والجدية في التنفيذ.. وإن الاحتياج لتطبيق اللوائح والقوانين إنما يساهم في إحاطة المؤسسة أو المنظمة أو المديرين والمرؤوسين بالظروف العامة للدولة.. وظروف البيئة المحلية والظروف الإدارية المتعلقة بالنشاط المزمع مزاولته.. وهكذا فإن المعرفة باللوائح والقوانين والعمل على تطبيقها "جدار الحماية المؤسسية" **Intuitional Protection Wall** لكل المشروعات أو المؤسسات أو المنظمات على كل المستويات الإدارية والفئات الوظيفية.

## ■ وظائف ادارة تطبيق اللوائح والقوانين:

**Law and Regulation Application Management Functions**

قد يعتقد البعض أن تطبيق اللوائح والقوانين ليس له وظائف إدارية واعتبار أن هذا التطبيق جزء من النظام الإداري أو السياسي أو الاقتصادي على الرغم من أن تطبيق اللوائح والقوانين في المؤسسات أو المنظمات إنما يحقق العديد من الوظائف الإدارية – التخطيطية –

التنظيمية – المهنية – الشخصية والجماعية.. وأن تطبيق اللوائح والقوانين بمهارات عالية إنما يحقق الوظائف التالية:

- وظائف شخصية.. الرضا الوظيفي.. Personal Function.. Job Satisfaction.. الإطار القانوني للرضا الوظيفي يحقق تنمية الإحساس بأهمية الإدارة العليا للمؤسسة والولاء من القائمين على المشروع.. وتحقيق العدالة بين القوى العاملة.. حقوق وواجبات.. احتياجات والتزامات.. والفحص السليم للشكاوى والتظلمات من أجل الحيدة في اتخاذ الإجراءات القانونية في موضوع الشكاوى.
- وظائف مؤسسية.. المسئولية القانونية Organizational Function.. Legal Responsibility.. تحقيق الحماية القانونية للمؤسسة أو المنظمة.. وتحسين تنظيم العمل داخل الإدارات الخدمية التنفيذية.. والإعداد المرجعي الجيد للوائح الداخلية واللوائح التنفيذية المستخرجة من النصوص القانونية الأساسية.. وتجنب الخطأ في إصدار القرارات والأوامر التنظيمية.
- وظائف اجتماعية.. الحماية الاجتماعية Social Function.. Social Protection.. تقنين العلاقة بين المؤسسة والمتعاملين معها من الموردين وغيرهم بما يضمن حقوق للطرفين.. تنظيم الإجراءات الإنتاجية أو الخدمية التي تهم مستخدمي الخدمات أو مستهلكي المنتجات.. ضبط العلاقات والمعاملات والتعاملات الاجتماعية ذات الارتباط بأهداف المؤسسة أو المنظمة في إطار قانوني.

## مقومات ادارة تطبيق اللوائح والقوانين:

**Law and Regulation Application Management Foundations**

### القانون في خدمة إدارة المؤسسة

**Institutional Service Administration Low Foundation**

وهي العوامل التي تحقق إيجابيات تطبيق اللوائح والقوانين "القانون في خدمة المؤسسة" بمعني أن يصبح القانون عامل حماية للمؤسسة ويسهل للإجراءات الإدارية الإنتاجية والخدمية التنفيذية وتتمثل هذه العوامل في:

- مقومات شخصية.. المعرفة – الدافعية Personal Foundation.. Knowledge - Motivation الإلمام باللوائح والقوانين المرتبطة بسير الأعمال في المؤسسة أو المنظمة.. وتقوية الدافعية إلى احترام القانون والقائمين عليه وعلى تنفيذه.. والتوعية القانونية للعاملين بالمؤسسة أو المنظمة يدعم قبول التطبيقات العملية للقانون بصفة عامة.
- مقومات إدارية.. التطبيق – المحاذير.. Administrative Foundation.. Application.. Precaution.. حسن استخدام السلطة التقديرية في التطبيق القانوني ما بين الحد الأدنى والحد الأقصى للجزاءات.. ودراسة الاقتراحات القانونية واللائحية المتعلقة بنظام سير العمل حتى وأن كانت من غير المختصين وتجنب عدم إهمال تلك المقترحات.. والتخطيط الجيد والمبكر لأعمال الإدارة القانونية المسئولة عن وسائل تدعيم أعمالها والأخذ بآرائها ومساعدتها في القيام بدورها.. التأكيد على أن الخشية من الوقوع في الخطأ تفقد الكثير من القيم الإنتاجية بينما التأكد من التطبيق السليم للقانون يزيد من القيم الإنتاجية.
- مقومات اجتماعية.. الاحترام – الالتزام Social Foundation.. Respect.. Obligation.. احترام الجميع للقوانين داخل وخارج المؤسسة أو

المنظمة ومعرفة الأضرار التي قد تنشأ عن عدم التطبيق سواء كانت الأضرار مادية أو معنوية.. منظورة أو غير منظورة.. والالتزام المتبادل بين المؤسسة والمجتمع المحيط بالقواعد العامة والقرارات السيادية التي تخص المصالح المشتركة للطرفين.. والمشاركة المجتمعية في وضع اللوائح والقوانين الداخلية والخارجية للمؤسسة واتباع الأسلوب العلمي في إبداء الآراء فيها وإيضاحها والعمل بها.

## معوقات مهارات إدارة اللوائح والقوانين

**Law and Regulation Application Management Shortcomings**

### القانون قيد إداري على المؤسسة

**Institutional Administrative Law Enterprise Shortcomings**

وهي العوامل التي تنتج عنها سلبيات في تطبيق اللوائح والقوانين "القانون قيد إداري على المؤسسة" بمعني أن يصبح القانون أو الاحتجاج به قيد على العملية الإدارية الإنتاجية والخدمية التنفيذية وتتمثل هذه العوامل في:

- **معوقات شخصية.. اللامبالاة.. التبرم Personal Shortcomings.. Indifference.. Non Obey able.** الشعور باللامبالاة من العاملين وعدم الثقة في القيادة التي تطبق الجزاءات.. وإحساسهم بعدم الحيدة في التعاملات وإسناد الأمور إلى أهل الثقة دون أهل الخبرة.. والإنصات للآراء المفرطة والهدامة دون فتح الأبواب وسعة الصدر للتقدم والبناء.. والتعامل مع النص المجرد دون الإحساس بروح النص وتطبيقه.. أو عدم فهم ما وراء النص والتطبيق الحرفي له.
- **معوقات إدارية.. المفاهيم الخاطئة – التطبيق الحرفي Administrative Shortcomings.. Misconceptions and Literal Application..** سيادة المفهوم الإداري بأن القوانين إنما وضعت للمخطئين والمذنبين.. والتطبيق الحرفي والآلي للقوانين دون مراعاة الظروف المحيطة بالخطأ المرتكب.. وعدم توفير الإمكانيات المادية للعاملين بخدمات الشئون القانونية بالمؤسسة.. وتهميش دور الشئون القانونية في العمل الإداري بالمؤسسة وتفعيل دور السلطة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالجوانب القانوينة.
- **معوقات اجتماعية.. القيود القانونية – التفسير الخاطئ Social Shortcomings.. Legal Restrictions and Misinterpretation..** التفسير الخاطئ من الجهات المحلية الغير متخصصة واتهام القانون بالجمود في بعض النصوص أو في اللوائح المستخرجة بادعاء عدم تحقيق مصالح القلة أو عدم استفادة بعض الفئات دون غيرهم.. والقيود القانونية الداخلية والخارجية.. الحكومية والأهلية.. التي تفرضها إدارة التغيير وقد يستخدمها البعض لإحباط محاولات التطوير.. وإبداء الآراء والملاحظات الخاطئة على تطبيق اللوائح والقوانين والاعتراض على تطبيق قانون دون الآخر بحجة أن ما يصلح لهذه المؤسسة قد لا يصلح للمجتمع المحيط بها.

## إدارة تطبيق اللوائح والقوانين والمدير المعاصر ومستشفى الغد :

**Law and Regulation Application Skills Management and Contemporary Manager - Hospital Tomorrow**

### مهارات تطبيق اللوائح والقوانين والمدير المعاصر:

**Law and Regulation Application Skills Management And Contemporary Manager**

إن دور المدير المعاصر في تطبيق اللوائح والقوانين يقتضي منه أن يعرف عن القوانين

المعرفة التامة سواء القوانين العامــة أو الخاصــة المعرفة التي تجعله قادر على مناقشة المــسئولين عن تطبيق القانون.. أو على الأقل تجعلــه قــادرًا على الفهم والقدرة على الاستيضاح أو الاستفــسار عن تفعيل هذه القوانين.. ولا يعيب المدير المعاصر أن يراجع نصوص القوانين مــع المــسئول عــن العرض عليه قبل أن يوقع على قرار إداري أو أمر إداري تنفيذي أو على جزاء لأحد العاملين.. كمــا وأن هذه المعرفة تكسب المدير المعاصــر صــفات القيادة من حيث القوة والحسم والحزم والجدية مما يساعد على احترام العــاملين لشخــصيته وتنفيــذ قراراته برضا وقبول وبحب خاصة إذا ما اقترن هذا التطبيق بسلوكيات الشفقة والرحمة والتعاطف دون الإخلال بالواجبات والمسئوليات.

وإن تطبيق اللوائح والقوانين هو الإطــار الذي يعطي للمدير المعاصر بمقتــضي ســلطته أن يصدر الأوامر لمرؤوسيه كوسيلة لتحويــل بنــود الخطط إلى أعمال تنفيذية وكإجراء على المرؤوس تنفيذه لأنه صادر من السلطة الرسمية فــي إطــار قانوني موجهًا للتحفيز قبل أن يكون محددًا للثواب والعقاب.

ولذلك أصــبحت مهــارات إدارة تطبيــق اللوائح والقوانين مهارة لازمة للمــدير المعاصــر الذي يجب أن يدرك أنه لا يعمل منفردًا ولا يعمــل بعيدًا عن البيئة المحيطة الداخليــة والخارجيــة.. ولأنه يجب أن يدرك إن اللوائح والقــوانين إنمــا وضعت لتنظيم العلاقات والأعمال في إطار صــحيح ووضعت كذلك لحماية الأفراد والمؤسسات في إطار ضمان الحقوق لكل الأطراف المعنية والعاملة فــي المؤسسة.

## مهــارات تطبيــق اللــوائح والقــوانين ومستشفى الغد:

**Law and Regulation Application Skills Management And Hospital Tomorrow**

مستشفى الغد كمؤسسة أو منظمة أعمال خدمية.. أول من ينطبق عليه مفهوم تطبيق اللوائح والقوانين بروح القانون لا بالنصوص الجامدة لأنها أول ما تعني بالعميل (المريض) فإنهــا لابــد وأن تضمن له حقوقه العلاجية والإنسانية.

كما وأن مستشفى الغد في ترتيب وتنظيم العلاقات بــين أفــراد القــوى العاملــة الــصحية وبعضها.. وبينهــا وبــين رئاســتها.. كمــا وأن مستشفى الغد في ترتيب علاقاتها الخارجيــة مــع المؤسسات الأخرى والهيئــات الإداريــة الأعلــى والمؤســسات والمنظمــات الحكوميــة وغيــر الحكومية.. كل ذلك يجعل مستشفى الغــد تخــضع لإطارات قانونية متعددة من قانون حماية الإنسان.. إلى القوانين واللوائح النقابية.. إلى لوائح وقوانين القطاعات الصحية.. والتي تعنــي كلهــا بأصــول التعامل مع المريض وفريق تقديم خدمات الرعايــة الصحية بما يرضي الله عز وجل .

ولذلك بقدر ما على مستشفى الغــد مــن خطوات واسعة نحو التقدم والتطوير فأنهــا تكــون مقيدة باللوائح والقوانين إذا لــم تطبــق بمهــارة واحتراف في نفس الوقت بما يــضمن لكــل فــرد مكانته وحقوقه وأداء مــا عليــه مــن التزامــات وواجبات.

## تنمية مهارات إدارة اللوائح والقوانين في منظمات الأعمال

**Law and Regulation Application Management Skills Development**

(البرامج التدريبية التنموية)

**Development Training Programs**

من خــلال البــرامج التدريبيــة لإحاطــة العــاملين بالمؤســسة أو المنظمــة علــى كافــة المستويات الإدارية باللوائح والقــوانين المنظمــة لأعمال وعلاقات ومعاملات المؤسسة أو المنظمــة الداخلية والخارجية.. وذلك من خلال عقد الدورات التدريبية التالية:

- إدارة اللوائح والقوانين وتنمية المهارات الإدارية الشخصية.

- إدارة اللوائح والقوانين وتنمية المهارات الإدارية النظامية والتنظيمية.
- إدارة اللوائح والقوانين وتنمية المهارات الإدارية المجتمعية.

**■ إدارة تطبيق اللوائح والقوانين .. تنمية المهارات الإدارية الشخصية:**

**Law and Regulation Application Management and Personal Administrative Skills Development**

- **دورات البرامج التعريفية Orientation Programs..** بالقرارات الإدارية واجبة النفاذ وتخص الصادر بشأنهم هذه القرارات للإحاطة عن السند القانوني وأساليب التنفيذ وكيفية المتابعة والتقييم والمحاسبة على الإنجاز.
- **دورات برامج مشاركة العاملين Employee Participation Programs** وهي الدورات المنهجية المنظمة في إعداد اللوائح الداخلية التنظيمية للإدارات الخدمية التنفيذية.. وهي تخص إدارات خدمية بذاتها وخاصة عند الإنشاء أو عند التقييم الدوري للوائح المعمول بها كل فترة زمنية.

**■ إدارة تطبيق اللوائح والقوانين .. تنمية المهارات الإدارية النظامية والتنظيمية:**

**Law and Regulation Application Management and Organizational System Administrative Skills Development**

- **دورات البرامج التطبيقية Applied Programs..** للوائح والقوانين على مستويات إدارية متدرجة حسب ارتباطات وعلاقات الإدارات الخدمية التنفيذية التي يعمل بها المتدربين.
- **دورات البرامج التقيمية ودراسة المقترحات Evaluation and Proposals Study Programs..** بشأن اللوائح والقوانين الجديدة أو التعديلات التي تطرأ على القوانين الممارسة.. وهذه دورات تخصصية للعاملين بإدارة الشئون القانونية والإدارة العليا على مستوى المؤسسة.

**■ إدارة تطبيق اللوائح والقوانين .. تنمية المهارات الإدارية المجتمعية:**

**Social Administrative Law and Regulation Application Skills Development**

- **دورات برامج اللقاءات القانونية المنتظمة Continuous Legal Meetings Programs** بين قيادات أفراد المؤسسة أو المنظمة أو القطاعات الرئاسية لتبادل الآراء حول ظاهرة من الظواهر الإدارية المرتبطة بتنفيذ قانون.. وإبداء الإيجابيات والسلبيات المحلية الناتجة عن هذا التطبيق ورفع التوصيات الصادرة من اللقاءات وما تم فيها من مناقشات إلى الجهة الإدارية الأعلى لبحث إمكانية تطبيق هذه التوصيات أو القرارات.
- **دورات برامج اللقاءات القانونية المؤسسية Institutional Legal Meetings Programs** بين المؤسسة أو المنظمة والمؤسسات والمنظمات المماثلة وذات الصلة من أجل بحث إنشاء وتشغيل شبكة معلومات قانونية تتوافر بها كل القوانين العامة والخاصة والتي تنظم العلاقات والارتباطات بين هذه المؤسسات أو المنظمات تحت مظلة القوانين الحاكمة للدولة دون تفريط أو إفراط في التطبيق أو دون التخلي عن المسئولية أو التشدد في التطبيق.

## المنظور التطبيقي
## تنمية مهارات إدارة اللوائح والقوانين

**Administrative Law and Regulation Application Skills Development in Hospitals Applied Perspective**

يأخذ الاتجاه السائد حاليًا في تطبيق اللوائح والقوانين في المستشفيات بأهمية خاصة تحت محددات ثلاثة.. الأولى أن خدمات المستشفيات لا يجب أن يشوبها أي خطأ مهني.. والثانية أن خدمات المستشفيات يجب أن يحاسب عليها المسئول عن تقديمها إن أصاب أو أخطأ.. والثالثة أن خدمات المستشفيات في ارتباطها المجتمعي تحتاج إلى مرونة في تطبيق حتمية القوانين التي تخضع لها المستشفى من القوانين والأحكام العامة والقوانين والأحكام الخاصة والقوانين والأحكام المحلية الإقليمية أو الدولية العالمية.

ولذلك قد اتجه الإداريون والمهتمون بإدارة المستشفيات في الأخذ بأساليب تنمية مهارات إدارة تطبيق اللوائح والقوانين كما في المنظمات والمؤسسات غير الصحية.. وقد تفوقت هذه الأهمية في العصر الحالي نظرًا لقواعد الضبط والربط والالتزام والمسئولية التي يجب أن تتوافر في القائمين على خدمات المستشفيات.. وذلك بعقد دورات تدريبية تنموية للمهارات الشخصية والإدارية والمجتمعية في التعرف على القوانين وكيفية تطبيقها.. وتشمل :

- **تنمية المهارات الشخصية.. تطبيق اللوائح والقوانين العامة والصحية المهنية:**

**Personal Legal Skills..General Professional Health laws and Regulations Application**

- الإلمام باللوائح والقوانين المنظمة للعمل.
- فهم ما وراء المادة القانونية (روح القانون) وتطبيق ذلك والبعد عن التطبيق الجامد والحرفي للوائح والقوانين.
- إمكانية المشاركة في وضع اللوائح والقواعد المنظمة للعمل داخل المستشفى من خلال فهم القانون وربطه بمتطلبات التطبيق.

وإن تنمية المهارات الشخصية في تطبيق اللوائح والقوانين بالمستشفى يرسخ المفاهيم الإدارية أنه أمر يتحقق به أهداف ومصالح كل الأطراف المعنية بالإنتاج أو تقديم الخدمات وتوحيد جهودهم في مسار أو مسارات واحدة متجانسة بأسلوب التعاون والتنسيق بينهم للعمل كفريق دون تعارض شخصي أو اجتماعي أو إداري.

- **تنمية المهارات الإدارية.. تطبيق اللوائح والقوانين العامة والصحية المهنية:**

**Administrative Legal Skills.. General Professional Health laws and Regulations Application**

- المرونة في تطبيق اللوائح والقوانين المنظمة للعمل.. وفي نفس الوقت الحزم والرقابة على الالتزام بها.
- توفير مكتبة قانونية وثقافة عامة بالمستشفى.
- وضع اللوائح والقوانين التخصصية المنظمة للعمل بحيث كل تخصص يخضع للوائح والقوانين العامة للمؤسسات والمنظمات/ المستشفيات وفي نفس الوقت له اللوائح الداخلية الخاصة المنظمة للعمل بداخله حسب نشاطه.
- الإعلان عن اللوائح والقوانين في نطاق واضح بحيث يعلمها جميع الأفراد وخاصة العاملون الجدد وعند استلامهم للعمل.

وإن تنمية المهارات الإدارية في تطبيق اللوائح والقوانين بالمستشفى يؤكد على أنه أمر حيوي لاستقرار علاقات التنظيم الإداري الطبي محور التكافل بين التخطيط الصحي والتنفيذ

العلاجي من إعداد التنظيمات وتحديد الاختصاصات والواجبات والمسئوليات والصلاحيات وتحديد الإجراءات والعمليات والبرامج الزمنية لتحقيق أهداف المستشفى .

- تنمية المهارات الاجتماعية.. تطبيق اللوائح والقوانين العامة والصحية المهنية:

**Social Legal Skills.. General Professional Health laws and Regulations Application**

- التوافق بين اللوائح والقوانين المنظمة للعمل في المستشفى والقوانين العامة للمؤسسات والمنظمات والدولة بصفة عامة.
- سند اللوائح والقوانين الداخلية بما يتوافق مع الأعراف والتقاليد الاجتماعية وعدم التضارب معها.

وإن تنمية المهارات الاجتماعية في تطبيق اللوائح والقوانين بالمستشفى يؤكد على الارتباط المجتمعي ضرورة في التوجه نحو التماثل والتكافؤ والترشيد المهني الإنساني وتفعيل الارتباط المؤسسي الاجتماعي في نصوص اللوائح الداخلية التنظيمية دون تمسك حرفي بالبنود القانونية أو الميل إلى التعقيدات البيروقراطية في التنفيذ التي تؤثر على القدرات الإبتكارية والطموح والإنجاز لدى العاملين ومردود ذلك على الخدمات الصحية المجتمعية.

دعـم القيـادات فـي القـدرة علـى الاعتـداد بالـذات الشخصيـة الإنسانيـة .. فـي مصداقيـة وتماسـك وفاعليـة الأداء، والـذي يحقـق الإنجاز بالطاقـة الأفضـل والخبـرة الأكفأ والخدمات المتميزة.

# المدخل الثامن والخمسون

# إدارة المهارات الطبية الإكلينيكية
# CLINICAL MEDICAL MANAGEMENT SKILLS

**مهارات إدارة المهارات الطبية الإكلينيكية**
**المحتوى العلمي**

- أهمية إدارة المهارات الطبية:
- المهارات الطبية – المهارات الإكلينيكية.
- مهارات الإجابة والاستجابة.. التغذية المرتدة.. الفاعلية والكفاءة.
- وظائف إدارة المهارات الطبية:
- الوظائف الشخصية.. التكامل المهني.
- الوظائف المؤسسية.. التكامل الخدمي.
- الوظائف الاجتماعية.. التكامل البيئي.
- مقومات إدارة المهارات الطبية:
- إيجابيات الاتصالات الشخصية السلوكية. (شخصية.. إدارية.. اجتماعية)
- معوقات إدارة المهارات الطبية:
- سلبيات الاتصالات الشخصية السلوكية. (شخصية.. إدارية.. اجتماعية)
- مهارات إدارة المهارات الطبية.. المدير المعاصر ومستشفى الغد.
- المنظور التطبيقي.. تنمية إدارة المهارات الطبية.. في المنظمات الصحية.. البرامج التدريبية التنموية.. تنمية المهارات الشخصية الإدارية.. النظامية والتنظيمية.. الإدارية المجتمعية.
- المنظور التطبيقي.. تنمية إدارة المهارات الطبية في المستشفى.. البرامج التدريبية التنموية.. تنمية المهارات الطبية الشخصية.. الطبية الإدارية.. الطبية الاجتماعية.

**مهارات إدارة المهارات الطبية الإكلينيكية**
**المحددات التعريفية**

- إدارة المهارات الطبية.. اتصالية سلوكية بين طرفي الخدمة التي تقدمها المستشفى.. وتتمثل في نجاح تحقيق أهداف المستشفى ورضا المستفيدين من الخدمات .
- إدارة المهارات الطبية.. تلزم المدير المعاصر والمرؤوسين من القوى العاملة الصحية المهنية والفنية والإدارية بتكامل منظومة الخدمات الطبية/الصحية التي تقدمها المستشفى.
- إدارة المهارات الطبية.. تحتوي على جزء تخصصي منها يقوم بأدائه القوى العاملة الصحية المهنية في علاقة ثلاثية طبيب ومريض وممرضة يطلق عليها إدارة المهارات الإكلينيكية – السريرية وتلزم لتحقيق أقصى رعاية صحية للمريض.
- إدارة المهارات الطبية.. تتحقق فعاليتها بتدعيم مهارات الإجابة والاستجابة ومهارات التغذية المرتدة.
- إدارة المهارات الطبية.. تتجه نحو نجاح تقديم الخدمات الطبية بمستوى الجودة المرغوبة في مقابلة احتياجات المستفيدين من خلال الوظائف الشخصية والوظائف الإدارية والوظائف الاجتماعية لهذه المهارات من التكامل الخدمي والمهني والبيئي .
- إدارة المهارات الطبية.. تأخذ بالجانب الإيجابي في توطيد العلاقة بين القوي العاملة الصحية والمرضي.. والجانب السلبي في سوء العلاقة بين القوى العاملة الصحية والمرضى.. نتيجة تفاعل المقومات والمعوقات في المحددات الشخصية والإدارية والاجتماعية لمهارات الإجابة والاستجابة والتغذية المرتدة.
- إدارة المهارات الطبية.. احتياج للمدير المعاصر سواء كان من الهيئة الطبية أو من غيرها.. تمكنه من فرص كثيرة تحقق نجاح إدارته والارتفاع بمستوى الخدمات الصحية/الطبية التي تقدمها المستشفى.

**مهارات إدارة المهارات الطبية الإكلينيكية**
**المحددات التعريفية**

- إدارة المهارات الطبية.. المنظور التطبيقي في المستشفى يهتم بتوفير عوامل ضمان تحقيـــق هذه المهارات بعقد الدورات التدريبية التنموية فـــي مجـــالات التـــوازن الطبـــي الإداري.. المسئولية تجاه الملكية للحقوق مقابل الأداء.. تبادل الأدوار في تحقيق المصالح.
- إدارة المهارات الطبية.. في المستشفى يكتمل نجاحها بتطبيق المهارات الإكلينيكية السريرية التي تعمل علي توطيد العلاقة الثلاثيـــة بـــين الطبيب والمريض وهيئـــة التمـــريض والتـــي تتوجه بالمحتوي العلمي نحو أطرافها الثلاثية بتدعيم الدور الاتصالي بيـــنهم ولكـــل مـــنهم كمرسل ومستقبل.

**مهارات إدارة المهارات الطبية الإكلينيكية**
**المحددات التعريفية**

- إدارة المهارات الطبية.. في مستـــشفى الغـــد جزء من منظومة المهارات الإدارية التي تلزم نجاح المستشفى في تحقيق أهدافها كمحـــصلة جماعية متكاملة لتطبيق هذه المهارات علـــي مـــستوى القيـــادة والمؤســـسة والعـــاملين والمتعاملين في البيئة الداخلية والخارجية.
- إدارة المهارات الطبية.. في المنظمات الصحية تتحقق وظائفهـــا بعقـــد الـــدورات التدريبيـــة التنموية على مستوى ومشاركة الإدارة العليا والإدارة التنفيذية والإدارة الإشـــرافية والتـــي تحدد المحتوى العلمي لهـــا لتغطيـــة تنميـــة مهارات الإجابة والاستجابة الإيجابية والتغذية المرتدة الإيجابية بتحديد المستوى التـــدريبي المطلوب للتنمية الإدارية الشخصية والإدارية النظامية والتنظيمية والإدارية المجتمعية.
- إدارة المهارات الطبية.. المنظور التطبيقي لها في المستشفى هو الدعامة الرئيسية لـــضمان تقديم الخدمات الصحية/الطبيـــة للمـــستفيدين منها والمجتمع المحيط بمـــستوى عـــال مـــن الجودة.. وتأخذ البرامج التدريبية بـــالمحتوى العلمي الذي يحقق هـــذه الأهـــداف الحيويـــة والمهمة للمستشفى بمحددات ترسيخ مفـــاهيم إدارة المهارات الطبية علمـــاً وتطبيقـــاً علـــي المستويات القيادية والمرؤوســـين المختلفـــة بالتوجـــه التنمـــوي الشخـــصي والإداري والمجتمعي.

# مهارات إدارة المهارات الطبية الإكلينيكية
# CLINICAL MEDICAL MANAGEMENT SKILLS

## ■ أهمية إدارة المهارات الطبية:

**Medical Management Importance**

قد يتراءى للبعض عند التحدث عن إدارة المهارات الطبية Medical Skills أنها مهارات تخصصية وظيفية Professional Skills للهيئة الطبية فقط.. أو هي المهارات الإكلينيكية السريرية Clinical Skills.. وذلك يخالف ما درج عليه المهتمين بهذا المجال.. إذ جاءت المهارات الطبية لتشمل مفهومًا أوسع ومعرفة أشمل.. لتعني "أنها المهارات التي تؤكد الارتباط الوثيق والعلاقات الرشيدة بين مقدمي الخدمات والمستفيدين منها من أجل تحقيق جودة الخدمات الصحية المقابلة للاحتياجات الفعلية".. وهي إذًا احتياج لكل وظائف وفئات ومستويات القوى العاملة الصحية بالمستشفى.. وهي علاقة تبادلية بين طرفين كل طرف يساعد الآخر.. وكل طرف يحصل على النتيجة التي يرغبها.. في إطار تحقيق الأهداف المؤسسية والتخصصية للمؤسسة أو المنظمة وإداراتها المختلفة.

وتحديدا فإن المهارات الإكلينيكية Clinical Skills تقتصر على المستوى المهني الطبي فهي علاقة ثلاثية بين طبيب ومريض وممرضة تهدف إلى تحقيق احتياجات كل الأطراف.. وهي عصب الخدمات التي تقدمها المستشفى.. وهي تعد أيضًا جزءً مهمًا من المكون الرئيسي لإدارة المهارات الطبية.. وهي تمارس في كل الخدمات الطبية سواء الأساسية أو المعاونة أو التخصصية.. وغالبًا ما يطلق عليها المهارات المهنية Professional Skills .. وهي تشارك المهارات الطبية في تحقيق أهداف المستشفى.. وذلك بخلاف المهارات الإدارية الطبية Administrative Medical Skills التي تلزم المدير المعاصر في مستشفى الغد لتسيير العمل الطبي/الصحي مستخدمة المصطلحات الطبية والصحية.. وهي ما يطلق عليه باللغة العلمية الدارجة المهارات الطبية الإكلينيكية Clinical Medical Skills Management

وهذه المهارات الطبية الإكلينيكية في العلوم الطبية هي الصورة المتماثلة والمتطابقة لمهارات التشخيص Diagnostic Skills في علوم الإدارة.. فكلاهما من المهارات العالية الخاصة بتشخيص المشكلات والمواقف المتعددة أو الحرجة المصاحبة للمظاهر والأعراض سواء كانت فردية جماعية مجتمعية.. وكلاهما يلزمه التغلغل والتعمق داخل المشكلة وتحديد المتغيرات التي تنطوي عليها والكشف عن العوامل المؤثرة فيها وعلاقات التشابك والتفاعل بينها وتحديد نطاقها والأطراف المعنية والمتأثرة بها سواء من داخل أو خارج المؤسسة أو المستشفى.. وهكذا فإنه يلزم على القائمين على توظيف الإدارات الطبية لصالح المستفيدين منها الإلمام بالمحددات الإدارية لعلاج وحل المشكلات.

وإجمالا فإن إدارة المهارات الطبية على المستوى المؤسسي هي إدارة عليا تهيمن وتوجه وتسيطر على كل الإدارات الخدمية التنفيذية وتتواجد في كل جزء من الخدمات التي تقدمها.. وذلك بهدف تحقيق أهداف المستشفى العلاجية والوقائية والبيئية والتدريبية والبحثية.. لأن تحقيق أي هدف من هذه الأهداف المؤسسية في المستشفيات لابد وأن يرتبط بصفة مباشرة أو غير مباشرة بالمهارات الطبية وإلا تغيرت اتجاهات وتوجهات هذه الأهداف وأخذت منحنى يبعد أو قد يبعد عن الهدف الرئيسي والتوجه الأساسي للمستشفى في تحقيق أقصى مستوى من الرعاية الصحية للمواطنين والمشاركة الوطنية المحلية والإقليمية والدولية في دعم "حقوق المواطنة الصحية" Health Citizenship Rights.

وإن المهارات الطبية تستلزم التحلي بجزء كبير من السلوكيات الإيجابية الشخصية والتفاعلية والإدارية.. من أجل تحقيق الإشباع والاستقرار لكل الأطراف المعنية بتقديم هذه الخدمات وصولاً إلى المتعة والرفاهية في طلب الخدمات وتنفيذها على المستوى الفردي والمجتمعي.. ومن هذه السلوكيات الشخصية Personal Behavior.. الاهتمام.. اليقظة.. الفهم.. الاستحسان.. التشجيع.. التعاطف.. الانتباه.. التجاوب.. ومن هذه السلوكيات التفاعلية Interacting Behavior.. التناوب.. اختيار الألفاظ والكلمات.. الثقة.. الكياسة.. اللباقة.. التركيز.. سرعة التفكير.. التواصل.. ومن هذه السلوكيات

الإدارية Administrative Behavior.. التطور.. التحديث.. المسئولية.. تنفيذ الأوامر.. اكتمال الحقائق.. تحديد المواقف.. مواجهة التحديات.. تجنب الفجوات الإدارية بين الإدارة العليا والمستويات الإشرافية والتنفيذية.. تحويل الجماعات الغير رسمية إلى مجموعات عمل رسمية.

هذا ويتم تحقيق هذه السلوكيات من خلال المهارات الاتصالية Communication Skills بأنواعها المختلفة والتي تحدد بشكل قاطع وسائل وأساليب ومهارات الاتصالات بين القوى العاملة الصحية – مقدمي الخدمات.. والمرضى – المستفيدين من الخدمات.. ومن هذه المهارات الاتصالية الطبية Medical Communication Skills:

- مهارات الإجابة والاستجابة.
- مهارات التغذية المرتدة.
- مهارات الفعالية والكفاءة.

- **مهارات الإجابة والاستجابة:**

**Answer and Respond Skills**

وهي من أهم المهارات الاتصالية المستخدمة على كل المستويات الإدارية الاستراتيجية والمحلية القومية والدولية.. في كل أنواع البحوث والدراسات وباستخدام كافة أساليب المسح والاستبيان.. وهي ناتج المحدد الأول في مهارات الاتصال وهو السؤال أو الاستفسار الذي يعد على نفس أهمية الإجابة والاستجابة.. فالسؤال الصحيح في الوقت الصحيح يحدد نوعية المعلومة الصحيحة وكيفية الحصول عليها ومدى تفهمها والعمل بها بإفادة واستفادة.. فالسؤال الصحيح.. يقابله إجابة إفادة.. واستجابة استفادة.. لطرفي التعامل.. وتعتبر هذه المهارة من أهم المهارات الداعمة للمهارات الطبية.

وتتم هذه المهارة باستخدام الأنواع المختلفة من الأسئلة المفتوحة والأسئلة المغلقة والأسئلة التوضيحية والأسئلة التأكيدية.

- الأسئلة المفتوحة.. Open Question تعمل على الحصول على المعلومة بمحتوى علمي صحيح واستجابة مباشرة سريعة ذات منطوق أوسع.. وتستخدم غالبًا أدوات الاستفسار ماذا ولماذا وكيف أو اشرح أو صِف.
- الأسئلة المغلقة.. Closed Question تعمل على الحصول على الإجابات المحددة دون الخروج عن الموضوع المحدد ويمكن من الحصول على جزء أو أجزاء مفيدة من المعلومات وتستخدم على أدوات الاستفسار كيف ومن ومتي وأين أو كيف غالبا وكم مرة.
- الأسئلة التوضيحية.. Clarifying Question تعمل على الحصول على تفسير واضح بما لم يكن مفهومًا أو متعارفًا عليه.. ويغطي استكمال المعلومة التي تفرض الإجابة التفصيلية الواضحة من الأسئلة المقترحة.. وتستخدم غالبًا أدوات الاستفسار حدد وكيف وحدد ما المقصود وحدد متى.
- الأسئلة التأكيدية.. Confirmation Question تعمل على الحصول على التأكيد على تفهم المعلومة وتوضيح التفسيرات والتأويلات المتعلقة بها وحذف سوء الفهم عن استعمال مصطلحات أو لغات غير معروفة.. وتستخدم غالبًا أدوات الاستفسار التي تفرض الإجابة عليها بنعم أو لا.

- **مهارات التغذية المرتدة:**

**Feed back Skills**

وهي من أهم المهارات الاتصالية المستخدمة على المستويات الإدارية المختلفة خاصة مستوى الإدارة العليا في المؤسسات والمنظمات التي تحتاج لاستخدام التغذية المرتدة وصولاً إلى التقييم الموضوعي الذي يحدد الانحرافات والإقدام على إتخاذ القرارات لعلاجها أولاً بأول ويتم التعامل معها بأسلوب تقييم نظري أو عملي.

- التقييم النظري للتغذية المرتدة.. Theoretical Feed Back ويشمل تقييم نظرية حديثة أو بدائل مختارة أو حلول بديلة أو تقييم أفكار واقتراحات.. كما تساعد التغذية المرتدة على تقييم الآراء البناءة وعدم إجهاضها مبكرًا.
- التقييم العملي للتغذية المرتدة.. Practical Feed Back ويشمل تقييم التصرفات والسلوكيات والاتجاهات والسلوكيات الإيجابية أو السلبية التي تظهر في موقف أو حدث أو عند استخدام جهاز حديث أو عند مراقبة أو مشاهدة تجربة إكلينيكة.

- مهارات الفعالية والكفاءة:

**Medical Skills Effectiveness**

من خلال تحقيق مهارات الإجابة والاستجابة ومهارات التغذية المرتدة تصل المهارات الطبية إلى فعالية الإرشاد والتوجه والنضج لمستخدمي الخدمات.. وكفاءة تنفيذ القرارات والتعليمات والأوامر لمقدمي الخدمات.. والتي يحدد لها الوسائل التنفيذية التالية:

- تشجيع الاجتماعات Meetings الدورية بين الفئات ومستويات القوى العاملة بالمستشفى.. وتشجيع الاجتماعات التنسيقية والتقيمية للأعمال التي أنجزت من خلال اللجان المختلفة.
- تحليل بيانات الاستقصاء Questioner Data الواردة من مستخدمي الخدمات ومقدميها والمجتمع المحيط ومناقشة نتائج التحليل معهم.
- تحديد الأدوار والعلاقات الشخصية Personal Roles and Relations Ships خاصة للشخصيات مفتاح الخدمات في الإدارات الخدمية التنفيذية الإدارية الطبية.. وتوعية الجميع People Awareness قيادات ومرؤوسين بأهمية المهارات الطبية في إنجاز العمل الجماعي.
- تغيير وتكييف الوسائل التنفيذية Executive Methods Change and Adaptation بين الحين والآخر لتلائم القائمين بتنفيذها والمواقف التنفيذية.

## وظائف إدارة المهارات الطبية:

**Medical Management Functions**

تحقق المهارات الطبية الوظائف التكاملية الخدمية والمعنوية والبيئية كمحصلة ونتيجة وتفاعل جموع المهارات الإدارية والطبية.. وتعمل هذه الوظائف على نجاح الخدمات التي تقدمها المستشفى بتقديم أقصى مستوى من رعاية صحية لتطابق احتياجات المستفيدين.. وتشمل التكامل الخدمي والتكامل المعنوي والتكامل البيئي.

- الوظائف الشخصية.. التكامل المهني.. Personal Functions.. Moral Integration.. الترغيب في حسن الأداء.. إضافة قيمة للعمل الفردي والجماعي.. القدرة على تغير الأفكار والإجراءات.. الارتقاء بالسلوكيات الفطرية والمكتسبة.. تحقيق القبول والتقدير بين أطراف التعامل.. تخطي التغير غير المقصود وغير البناء.
- الوظائف المؤسسية.. التكامل الخدمي.. Organization Functions.. Services Integration زيادة كفاءة الأداء عن التوقعات.. القدرة على مواجهة التحديات.. المشاركة في تحديد التوقعات المستقبلية.. تدعيم مساعدة الآخرين لنجاح العمل.. التوازن بين ما يمكن تحقيقه وما يمكن تحسينه.
- الوظائف المجتمعية.. التكامل البيئي.. Social Functions.. Environmental Integration تغطية جزء كبير من الفراغات المهنية والفجوات الإدارية.. الوعي بالدروس المستفادة وأوجه القصور في العمليات الخدمية السابقة... إرتباط الجهود بالتحسينات المطلوبة.. بناء جسور الثقة بين أطراف التعامل المهني والإداري.. التوازن بين حصر السلبيات والإيجابيات في الأداء المجتمعي والتفاعل بينهما.

## مقومات إدارة المهارات الطبية:

**Medical Management Foundations**

### إيجابيات مقومات الاتصالات الشخصية السلوكية

**Personal Behavioral Communications**

ويعني ذلك إيجابيات الإجابة والإستجابة والتغذية المرتدة.. في توطيد العلاقات بين المستفيدين ومقدمي الخدمات وهي تلك العوامل والمؤثرات التي تصل بالمهارات الطبية وما يستتبعها من إجراءات ونتائج خدمية إلى مستوى القبول وهي محصلة إيجابية بين المهارتين الأساسيتين في توطيد العلاقات الاتصالية بين القوى العاملة الصحية والمستفيدين من الخدمات Health Manpower and Beneficiaries Communication وتتمثل في:

- مقومات شخصية.. Personal Foundations.. Answer and Response – Feedback في توطيد العلاقات الشخصية بين مقدمي الخدمات والمستفيدين منها.. في عناصر الإجابة والاستجابة بعيدًا عن العواطف والمشكلات الشخصية.. الإجابة والاستجابة على قدر من يسأل وعلى قدر السؤال.. الإجابة

والاستجابة بالثقة فـي الحـصول علـى المعلومة المطلوبـة.. التغذيـة المرتـدة القابلة للتعرف وليست المبهمة.

- مقومات إداريــة.. Administrative Foundations.. Answer and Response – Feedback توطيد العلاقات الإداريــة بــين الإدارة العليـا والإدارات الخدمية التنفيذية.. في عناصـر الإجابـة والاســتجابة المدروســة المحــددة الصحيحة.. الإجابة والاستجابة باستخدام أكثر من طريقة للـسؤال.. مفتوحـة أو مغلقة أو توضيحية أو تأكيدية.. التغذيـة المرتدة المحددة الموعد وعدم إطلاقــه.. التغذية المرتدة الفورية وليست الآجلــة.. التغذية المرتدة المحـددة ليـست علـى الشيوع.
- مقومــــات اجتماعيــــة.. Social Foundations.. Answer and Response – Feedback توطيد العلاقات المجتمعية المؤسسية الصحية والخدميـة الآخر.. في عناصر الإجابة والاسـتجابة تعمل على تأكيد فهم واسـتيعاب مقـدمي الخدمات لمعنى اتحاد العلاقة بينهم وبـين الجمهور الخارجي ومستخدمي الخدمات.. واتحاد العلاقة بين المؤسسات الـصحية وغير الصحية.. التغذية المرتدة المؤكـدة على القيم الإيجابية فـي مـسيرة إنجـاز الخطط العلاجية .

## معوقات إدارة المهارات الطبية:

**Medical Management Shortcomings**

**سلبيات معوقات الاتصالات الشخصية السلوكية**

**Personal Behavioral Communications**

ويعني ذلـك سـلبيات الإجابـة والاسـتجابة والتغذية المرتدة والتي ينتسب عنها سوء العلاقات بين المستفيدين ومقـدمي الخدمـة.. وهـي تلـك العوامل والمؤثرات السلبية التي تعوق المهـارات الطبية عن تحقيق النتـائج الخدميـة المرجـوة أو تحقيقها على مستوى غير مقبـول وهـي تعـوق المهارتين الأساسـيتين بتواجـد سـوء العلاقـات الاتصالية بين القوى العاملة الصحية والمرضـى.. وتتمثل في:

- معوقـــات شخــصية.. Personal Shortcomings.. Answer and Response Feedback.. سوء العلاقات الشخــصية.. فـــي عناصـــر الإجابـــة والاستجابة السريعة.. الإجابة والاستجابة تحت مؤثرات الغضب.. التغذية المرتـدة فـي الـسلوك الـسلبي لعـدم الارتيـاح الشخصي والصراع المهني.
- معوقات إداريــة.. Administrative Shortcomings.. Answer and Response Feedback.. سوء العلاقات المؤســسية.. فــي عناصــر الإجابــة والاستجابة وكثرة الـشكوى المتكــررة.. الإجابة والاستجابة مــن شــخص غيــر مسئول أو عن معلومة غيـر واقعيـة أو غيـر واضـحة.. الإجابـة والاسـتجابة باستخدام طريقة واحدة للسؤال والإصرار عليها.. الإجابة والاستجابة عن معلومـة غير مطلوبة باستخدام سؤال جزئي غيـر متكامــل.. التغذيــة المرتــدة باســتخدام إجراءات غير مطابقة لتحقيق الأهداف.
- معوقـــات اجتماعيـــة.. Social Shortcomings.. Answer and Response Feedback.. سوء العلقــات الاجتماعيــة.. فــي عناصــر الإجابــة والاســتجابة وعــدم القناعــة لــنقص المعلومات والاعتماد على ما هو متـاح.. التغذية المرتدة من نتائج الأداء بـسلوك خارج عن المألوف والمعروف.. التغذيـة المرتدة عن الأفكار المتضاربة في غيـاب التخطـيط المنـتظم.. التغذيــة المرتــدة بالحصول على المعلومة غير المتكاملـة والتردد في التبليغ.

## المهارات الطبية والمدير المعاصر ومستشفى الغد:

**Medical Skills Management and Contemporary Manager - Hospital Tomorrow**

- **المهارات الطبية والمدير المعاصر:**

**Medical Skills Management And Contemporary Manager**

لأن المدير المعاصر في المستشفى هـو قائـد مدير وليس مدير قائد وهو غالبًا ينتمي إلى الهيئة الطبية وقد ينتمي إلى الهيئة الإدارية فـي بعـض المستشفيات.. ولأنه في معظم الأحيـان لابـد وأن يتصف بالسمات القيادية.. ويطبـق عليـه ثلاثيـة الاختيار الأفضل من التأهيل والاحتراف والتفـرغ.. فـإن تحديد مستوى الإلمام والأداء للمهارات الطبية لدى العــاملين Employee Medical Skills Performance Level Determinants

تحت قيادته تعطي فرصة أكثر لنجاح إدارته ولنجاح المستشفى التي يديرها من حيث:

- أن تحديد مستوى المهارات الطبية لدى القيادة والعاملين يعطي صورة واضحة عن تقييم الجهود الجادة لتحقيق الأهداف.
- أن تحديد مستوى المهارات الطبية لدى القيادة والعاملين يعكس مدى قدراتهم على التعرف على توقعات الآخرين.
- أن تحديد مستوى المهارات الطبية لدى القيادة والعاملين يساعد على بناء علاقات عمل قوية.
- أن تحديد مستوى المهارات الطبية لدى القيادة والعاملين تمكن من تطبيق الأسس العادلة في التحفيز.
- أن تحقيق مستوى المهارات الطبية لدى القيادة والعاملين يبني جسور الثقة والاحترام المتبادل بين الجميع.
- أن تحقيق مستوى المهارات الطبية لدى القيادة والعاملين يبني أسس كيف يساعد العاملون أنفسهم وكيف يساعدون الآخرين.

ومن هنا يتضح أن إلمام المدير المعاصر بكل التفاصيل الإجرائية التي تعزز المهارات الطبية يساعده على تقديم المساندة الدائمة وبصفة مستمرة في حل المشكلات الطبية وتقديم الخدمات الطبية بالمستشفى اللائق وقت طلبها .. كما أنه يستفيد منها في التقييم المهني للمرؤوسين العاملين تحت قيادته وتحفيزهم فيجعل العمل في مؤسسته والإنجاز أدق وأسرع والحصول على رضا المستفيدين أعم وأشمل.

- **المهارات الطبية ومستشفى الغد:**

**Medical Skills Management And Hospital Tomorrow**

إنه لا يمكن تصور مستشفى الغد بلا مهارات طبيبة أساسية وفرعية.. تبادلية تكاملية.. بين كل من يعملون بها.. قيادة ومرؤوسين.. مقدمي خدمات والمستفيدين منها.. الوظائف الهيكلية والاستشارية.. المؤسسات الخارجية الطبية وغير الطبية.

ويتأتى ذلك كمحصلة لتطبيق إدارة المهارات عمومًا والمهارات الطبية على وجه الخصوص في المستشفى على المستوى القيادي والمؤسسي والعاملين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة.. وذلك بتحديد مستوى الإلمام والأداء للمهارات الطبية لدى إدارة المستشفى Hospitals Medical Skills Performance Level Determinants.. ويعطي ذلك فرصة أكثر لنجاح المستشفى في تقديم الخدمات وتحقيق أهدافها من حيث الدورة التعريفية لتلائم إحتياجات كل فئة وكل مخصص ولكل زمن من عمر المستشفى.. وهي في معظمها دورات تدريبية منهجية منتظمة تخضع للأسس والمبادئ والركائز الإدارية في إعداد الدورات التدريبية.. وهي غالبًا ما تتصف بالدورات التدريبية الإدارية كونها تعقد على مستوى الإدارات الخدمية بالقطاعات الصحية المختلفة .

- على مستوى القيادة.. تطبق المهارات الإدارية التنظيمية ومنها تلك المهارات التي تكتسب بالتعليم الفردي والمزاملة والتعليم الجماعي وممارسة عمليات الفهم والاستيعاب وتجميع عناصر المعرفة المعلوماتية.
- على مستوى المؤسسة.. تطبيق المهارات الإدارية النظامية ومنها تلك المهارات التي تتحقق بالتوجيه الصحيح في الوقت الصحيح وتنمية الابتكار الإبداعي والريادة.
- على مستوى العاملين.. بتطبيق المهارات الإدارية الشخصية ومنها تلك المهارات التي تتحقق بالتوجه السلوكي والرقابة السلوكية والتحفيز السلوكي للقوى العاملة الصحية .
- على مستوى البيئة الخارجية.. بتطبيق المهارات الإدارية الاجتماعية ومنها تلك التي تتحقق بتقوية الروابط الاتصالية وحسن العلاقات التكاملية بين المتعاملين مع المستشفى من كافة المستفيدين مثل المرضى وأسرهم وأفراد المجتمع والموردين.

وفي مستشفى الغد يكون المدير المعاصر متفهمًا لدور إدارة المهارات المهنية الفنية الإدارية بين كل العاملين والمتعاملين معه.. وذلك مع الإهتمام والتركيز على تنمية المهارات الإكلينيكية Clinical Skills أو ما يطلق عليه تنمية المهارات السريرية Patent – Bed Skills .

## تنمية إدارة المهارات الطبية في المنظمات الصحية

**Medical Management Skills Development**

**(البرامج التدريبية التنموية)**

**Development Training Programs**

تعقد البرامج التدريبية التنموية في القطاعات الصحية لهدف تنمية المهارات الطبية في حلقات عمل مشتركة على مستويات ثلاثة.. الإدارة العليا مع الإدارة التنفيذية.. الإدارة التنفيذية مع الإدارة الإشرافية.. الإدارة العليا مع الإدارة التنفيذية والإشرافية .

ويشارك في هذه البرامج مزيج من القوى العاملة الصحية المهنية الطبية والفنية والإدارية.. وتعقد هذه الدورات التدريبية بصفة دورية منهجية منتظمة مع التنوع في البرامج التدريبية والمحتوي العلمي لتوافق كل مرحلة من عمر المستشفى وكل احتياج قائم أو مطلوب.. وبصفة عامة قد يكون البرنامج الأساسي لكل العاملين عند بداية التعيين برنامج موحد "الدورة التعريفية للعاملين الجدد" New Employee Orientation Program ويشمل على عناصر متعددة.. من أهمها التعرف على المهارات الطبية ومدى الاحتياج إليها وكيفية تحقيق وظائفها.

ويفضل مشاركة ذوي الخبرة في هذا المجال ليس بصفة مدربين ولكن بصفة متدربين حتى يمكن تحقيق التدريب القيادي بالمزاملة.. كما يفضل أن يكون هناك جزء تطبيقي في هذه البرامج يختص بممارسة المهارات الطبية في الوظائف المختلفة وتجنب الفصل بين البرامج التدريبية للمهارات الإكلينيكية والتي تخص الهيئة الطبية فقط من تأهيل وتطوير وتحديث الخدمات الطبية الصحية وبين البرامج التدريبية للمهارات الطبية التي يشترك فيها الجميع من أجل تحقيق ثقافة طبية سائدة تحقق الوظائف المختلفة لإدارة المهارات الطبية في المستشفيات .

وتحتوي البرامج التنموية التدريبية لإدارة المهارات الطبية مع تحديد المحتوى العلمي بناء على التوجه الشخصي أو الإداري أو الاجتماعي في كل مستوى من المستويات القيادية المشاركة في الدورة.. وتوجه في برامج تنمية مهارات الإجابة والاستجابة الإيجابية وبرامج تنمية مهارات التغذية المرتدة الإيجابية.. ويتم تحديد المحتوى العلمي لهذه البرامج في الدورات التدريبية المنهجية المنتظمة التالية:

- إدارة المهارات الطبية وتنمية المهارات الإدارية الشخصية.
- إدارة المهارات الطبية وتنمية المهارات الإدارية النظامية والتنظيمية.
- إدارة المهارات الطبية وتنمية المهارات الإدارية المجتمعية.

### إدارة المهارات الطبية .. تنمية المهارات الإدارية الشخصية:

**Medical Management and Personal Administrative Skills Development**

- تنمية مهارات التعرف على المشكلات الصحية القومية والمؤسسية وجوانبها السابقة واللاحقة.
- تنمية مهارات الخروج بقرارات وتوصيات مبنية على افتراضات صحيحة.
- تنمية مهارات الاختيار الصحيح للحلول وتضييق مجال الحلول الوسطي.
- تنمية مهارات الحواس في حل المشكلات لدى القيادات والمرؤوسين.
- تنمية مهارات الفراسة في اكتشاف نقاط الضعف والقوة الشخصية.
- تنمية مهارات التحفيز مقابل الإنجاز المتميز بميزان رضا العملاء (المستفيدين من الخدمات).

### إدارة المهارات الطبية .. تنمية المهارات الإدارية النظامية والتنظيمية:

**Medical Management and Organizational System Administrative Skills Development**

- تنمية مهارات تجميع البيانات والمعلومات الصحية عن الموقف المطلوب التدخل فيه.
- تنمية تفهم الأساليب الإدارية الحديثة التي تؤكد على تحقيق المهام والإنجازات.
- تنمية مهارات التعرف على ما تم أداؤه بكفاءة وما يمكن تحسين أداؤه وصولاً إلى المستوى المطلوب.

## ■ ادارة المهارات الطبية .. تنمية المهارات الادارية المجتمعية:

**Social Administrative Medical Skills Development**

- تنمية مهارات التحديد القطعي للأولويات في الموضوعات المهمة من وجهة نظر المجتمع.
- تنمية مهارات الاستجابة السريعة والجيدة في المواقف المختلفة والاجتماعات والمقابلات الحيوية.
- تنمية مهارات الممارسات الجادة مع الحاجة إلى التغيير ومواجهة المتغيرات الاجتماعية بصفة دائمة.
- تنمية مهارات بناء مناخ بيئي متوازن صحي طبي.. بيئي.. اجتماعي.. إداري.. فني نظامي تنظيمي داخلي وخارجي.
- تنمية مهارات جماعية الأداء من خلال فريق العمل .

## المنظور التطبيقى تنمية ادارة المهارات الطبية فى المستشفى

**Administrative Medical Skills Development in Hospitals Applied Perspective**

تحتل المهارات الطبية في المستشفى دعامة رئيسية لضمان تقديم الخدمات الصحية/ الطبية للمرضي والمجتمع المحيط.. وهي تعتمد على تحقيق المهارات الإدارية التي تلزم المدير المعاصر في مستشفى الغد بالتكامل الخدمي والمعنوي وصولاً إلى المستوى المقبول للمهارات الطبية.. والمستوى المطلوب للخدمات.. ولذلك فان المحتوى العلمي للبرامج التدريبية على المهارات الطبية في المستشفى يختص بتحديد محتوى علمي تدريبي أكثر تخصصا للأهداف التنموية المرغوبة (علاجية ووقائية مهنية بيئية إدارية) على المستويات الشخصية والإدارية والاجتماعية على النحو التالي:

- تنمية المهارات الشخصية.. إدارة المهارات الطبية: **Personal Skills.. Medical Skills**
  - مهارات التعامل مع المرضى.. في تجميع معلومات طبية صحيحة تساعد على اتخاذ قرارات علاجية صحيحة بمحددات اجتماعية ثقافية اقتصادية صحيحة .
  - توحيد اللغة والمفاهيم بين كل العاملين في المستشفى حتى يمكن تغطية الأداء غير الكفء والقصور في المعلومات التي يحتاجها العاملين.
  - الثقة المتبادلة.. بمشاركة الآخرين في المشاعر والسلوكيات والإجماع على الأولويات وإبداء وجهات النظر.
  - القدرة على تحليل المأزق والمواقف الصعبة مع الأخذ في الأعتبار المتاح من الإمكانيات الداخلية والخارجية.
  - توافر الصفات الفكرية العقلية الذهنية والنضج الفكري والعاطفي .
  - المعرفة بالعلوم السلوكية وتطبيقاتها في توطيد العلاقة الثلاثية بين الطبيب والمريض والممرضة.

- تنمية المهارات الإدارية.. إدارة المهارات الطبية: **Administrative Skills.. Medical Skills**
  - مهارات تقديم الخدمات الفنية المساندة.. التي تحتاجها الخدمات الطبية في الوقت المناسب وبالكفاءة المناسبة.
  - مهارات توفير احتياجات الخدمات الطبية المساندة.. من التجهيزات والمستلزمات والماليات التي تضمن استمرارية تقديم هذه الخدمات.
  - مهارات الخدمات الإدارية الأساسية.. من الخدمات الهندسية مثل التركيبات والصيانة والإحلال والتجديد لكل من المبني وتوصيلات القوى والغازات والأجهزة والمعدات والحملة والحاسبات.
  - مهارات الخدمات الإدارية المساندة.. من التوثيق والتسجيل والشئون المالية والعلاقات الاجتماعية وخدمات التسويق الطبي.
  - توحيد الأهداف المؤسسية التي تتناسب والاحتياجات الفعلية حتى يمكن تغطية غموض الأدوار والتكليفات الغير موجهة والخاطئة.
  - التفويض الإيجابي.. بتفتيح أفاق جديدة في أذهان العاملين والقيادات.
  - اتخاذ القرارات الصائبة.. في تنظيم عمليات وخدمات التنمية بأنواعها المختلفة مما يسهل كفاية التقارير والتوقيع عليها.

- تنمية المهـــارات الاجتماعيـــة.. إدارة المهـــارات الطبيـــة: Social Skills.. Medical Skills
  - مهارات التعامل مع المجتمع.. في تأكيـد ارتباطات اجتماعية مجتمعية تفيد المريض وعائلته وذويه والمجتمع الـذي ينتمـي إليه.
  - المواصفات والمعايير وتوحيد الاتجاهــات في تقديم الخدمات بالمواصفات والمعايير المحددة محليًا وعالميًا حتى يمكن تغطيـة الـنقص فـي المعلومــات الأساسـية أو الالتباس في المعلومات.
  - توحيد الإجراءات التكاملية بـين الإدارات الخدمية التنفيذية الطبية والإداريـة إدارة المؤسسات الخارجية حتى يمكـن تنفيـذ القـرارات الـصادرة. مـن المـستويات الإدارية المختلفة.
  - تبــادل المعلومـــات الجزئيــة والكليـــة.. للحصول على الخلفية والمرجعية العلميـة والتطبيقية الطبيــة والإداريــة المهنيــة والفنية التي تمكن مــن الوصــول إلــى الإنجاز المطلوب.
  - تفعيل المهارات الإدارية المجتمعيــة مــن النظم الاتصالية وتقدير قيمة الوقت.
  - مشاركة المؤسسات والمنظمات في رفــع كفاءة عوامل الإجابة والاستجابة والتغذية المرتدة في المجتمع المحيط.

## ضمانات تحقيق المهارات الطبية:

**Guarantees the Achievement of Medical Skills**

تخضع البــرامج التدريبيــة التنمويــة لإدارة المهارات الطبية إلى عدة عوامل لـضمان تحقيــق الأهداف المعلنة وغيــر المعلنــة لهــذه البــرامج التدريبية في المستشفيات.. وتعد هذه العوامل جزء مكمل وأساسي في التعرف عليها فــي بدايــة كــل دورة تدريبيــة.. ومــن هــذه العوامــل الإداريــة التجميعية.. تنمية مهارات التوازن الطبــي الإداري في الخدمات.. تنمية مهارات الإحساس بالمسئولية تجاه الملكية.. تنمية مهارات ضمان الحقوق مقابل الأداء.. تنمية مهارات تبادل الأدوار فــي تحقيــق المصالح.

- تنمية المهارات الطبية.. التــوازن الطبـــــي الإداري للخـــــــدمات:

**Administrative Medical Balance.. Medical Skills**

إن توجه المهارات الطبية للمرضــي.. تعنــي تحديدًا احتياج الخدمة المقدمة إلى مهارات مهنيــة وفنية وإداريـــة.. لتقابــل متطلبــات واحتياجــات المرضى والمجتمع.. والتوازن المطلــوب بتنميــة مهارات العمل الطبي والفنــي والإداري وإن كــان هناك ضرورة توفر المهارات الطبية بنسبة تفــوق المهارات الإدارية.. فالمهارات الطبية فــي تقــديم الخدمات هي احتياج تكاملي بنسبة لا تقل عن ٨٠-١٠٠%.. والمهارات الفنية في تقديم الخدمات هي احتياج تكاملي بنسبة لا تقل عن ٦٠-٧٠% حسب الاحتياج الخدمي.. والمهارات الإدارية فــي تقــديم الخدمات هي احتياج تكاملي بنسبة لا تقل عن ٤٠-٦٠% حسب الاحتياج الخدمي:

- تنمية المهارات الطبية.. المسئولية العلاجية تجاه الملكية:

**Responsibility Versus Ownership .. Medical Skills**

إن نجاح المهارات الطبية تعتمد على القــوى العاملة الصحية التي تحتاج إلى عوامــل التوعيــة والتحفيز بما يضمن المشاركات الإيجابية في كل ما يضمن تحقيق الخدمات المطلوبة بكفــاءة وكفايــة وفاعلية.. ويتأتى ذلك من خلال تنميــة الإحــساس بــالولاء والانتمــاء للمؤســسة أو المنظمــة - المستشفى.. ومن يديرها ومــن يتــردد عليهــا.. والمجتمع المحيط بها حتــى يــشعر العــاملون أن المستشفى هي ملكية خاصة لهم .

- تنمية المهارات الطبيــة.. ضــمان الحقوق مقابل الأداء:

**Rights Assurance Versus Performance Medical Skills**

إن المهارات الطبية يجب أن تؤدي على أكمل وجه حيث تضمن ســداد مــستحقات المستــشفى بأسلوب مباشر وغيــر مباشــر وتــصبح مطالبــة المستفيدين من الخدمات لسداد المطالبات الماليــة (الفواتير) أمر سهل وبسيط إذا ما حــصلوا علــى الخدمة الطبية التي يحتاجون إليها حتــى وأن لــم يتحقق لهم النتيجة الكاملة.. فالأمر بمعنــي تقــديم الجهود بالتفاني والإخلاص لتحقيق رضا القــائمين على الخدمات والمستفيدين منها لتحظي الأعمــال والخدمات بالتوفيق.. وذلك مسئولية إداريــة فــي ضمان حقوق إدارة المستشفى فــي تطبيــق إدارة التحفيز مقابل التوفيق في الإنجاز وتحقيق الأعمال والخدمات بكفاءة واقتدار.. وضمان حقوق مقــدمي

الخدمات مقابل تحقيق جودة الخدمات والتحسين المستمر والتغلب على المشاكل والصعاب.. وضمان حقوق المستفيدين من الخدمات مقابل احتياجاتهم والرضا عن هذه الخدمات وتحقيق الأهداف المرغوبة.

- **تنمية المهارات الطبية في تبادل الأدوار لتحقيق المصالح:**

**Exchange of Roles Versus Benefits Medical Skills**

إن تنفيذ المهارات الطبية بالأسلوب العلمي الصحيح على كل المستويات يدعم العلاقة بين مقدمي الخدمات والمستفيدين منها.. وتصبح العلاقة المباشرة الحسنة بينهما توفر الشعور بالأمان وتبعد عنهما القلق النفسي والتوتر العصبي وضغوط العمل وبالتالي الاستفادة من الخدمات التي يتم تقديمها.. ونتيجة تنمية هذه المهارات باعتبار العلاقة بين الطرفين أحدهما محور ارتكازي (المريض) تدور حوله القوى العاملة الصحية (مقدمي الخدمات).. الطرف الأول له صفة الثبات والطرف الثاني له صفة التغيير .. والأمر تبادلي فقد يكون التغيير صفة الطرف الأول والثبات صفة الطرف الثاني ولذلك فقد وجب تنظيم المهارات الطبية الطبيعية والمكتسبة من خلال تبادل الأدوار في شعور كلاهما أنه ثابت ومتغير في نفس الوقت.

## تنمية إدارة المهارات الإكلينيكية للقوى العاملة الصحية في المستشفى

**Administrative Clinical Skills in Hospitals**

**المهارات الإكلينيكية Clinical Skills** هي المهارات الفنية التي تضمن قدرة القوى العاملة الصحية بمختلف المستويات الوظيفية على تطبيق وسائل وإجراءات وأساليب نوعية في مجال التخصص.. ويتم اكتساب هذه المهارات من خلال العمل وبرامج التدريب والدراسات التأهيلية.. وتتحقق المهارات الإكلينيكية بتكامل المهارات الإدارية الإدراكية ومهارات الاتصال ومهارات التعامل.. من حيث وضوح الرؤية المتكاملة للمشكلة الصحية موضوع البحث واستخدام الطريقة المنهجية في تحديد الأولويات النسبية للعلاج والتعامل مع الفرص والاحتمالات والمخاطر بما يحقق في النهاية التغير المطلوب (تحسن.. شفاء.. تأهيل) في أفضل مناخ يحقق السلامة الصحية والحصول على رضا المستفيدين (المرضى) واكتساب ثقتهم في إطار من الاتصال المباشر بينهم وبين مقدمي الخدمات (القوى العاملة الصحية) وتفاعل المشاعر والاتجاهات بين الطرفين.. وتحقق المهارات الإكلينيكية في ارتباطها بالمهارات الإدارية التسويقية في **خدمات التسويق الطبي Medical Marketing Skills** نجاح عمليات جذب العملاء (المرضى) والحفاظ على السوق التنافسي فضلاً عن تحقيق الربحية المادية والمعنوية.

وتعتمد المهارات الإكلينيكية في توطيد **العلاقة الثلاثية بين الطبيب والمريض وهيئة التمريض Doctor, Patients and Nursing Relation Ship** وتعتمد على نتائج الاتصال الجيد بينهم.. ويعمل كلاً منهم كمرسل اتصال ومستقبل اتصال.. ولذلك فإن تنمية المهارات الإكلينيكية وما تشارك به في تنمية المهارات الطبية تتوجه بالمحتوى العلمي نحو الأطراف الثلاثية المشاركة (الطبيب – المريض – الممرضة) والتنمية الاتصالية والإدارية التي تشير وتدعم وتحكم هذه العلاقة الثلاثية على النحو التالي:

**تنمية مهارات الطبيب كمرسل ومستقبل في المهارات الإكلينيكية:**

**Physician Communication Skills Development (Sender and Receiver)**

- الوسطية ما بين طلبات المريض وسرعة الوصول إلى التشخيص.
- التمكن من تغيير السلوك والتصرف لمواجهة متغيرات موقف المريض والتكيف معها.
- التوجه بالتعامل مع المريض وليس مع المرض بالتحكم في مستوى الاتصال.
- التقارب مع المريض وأسرته وذويه بضوابط سلوكيات إنسانية.
- مشاركة المريض في اتخاذ القرار العلاجي الخاص به وموافقته عليه.
- استخدام الوسائل الاتصالية المتعددة مع المريض لاستخراج المعلومات المطلوبة.
- تفهم الفروق بين الأعراض المرضية المصطنعة والحقيقية والتعامل معها بمهارات الاستقبال والاستيعاب والنصح والتوجيه.
- الحصول على رضا المريض وإعجابه يزيد من كفاءة المهارات الطبية والإكلينيكية.
- الاعتماد على تبادل المعلومات والخبرات والمهارات في الوصول إلى التشخيص.

## تنمية مهارات هيئة التمريض كمرسـل ومستقبل في المهارات الإكلينيكية:

**Nursing Communication Skills Development (Sender and Receiver)**

- الاهتمام الصحي والاجتماعي والسلوكي بالمريض وأسرته وذويه.
- الاستجابة السريعة للمشكلة الطارئة بنفسها أو بالاستعانة بالطبيب.
- أداء الدور المنوط بهيئة التمريض في خدمات التثقيف الصحي وتحقيق تبعاته وآثاره.
- التقارب مع الأطباء بدرجة مقبولة غير مبنية على العاطفة.
- القيام بدور الوساطة بين ما يعتقده المريض وما يفتقده الطبيب .
- إقناع المريض باتباع التعليمات والإرشادات والنصائح الطبية.

## تنميـة مهـارات المـريض كمرسـل ومستقبل في المهارات الإكلينيكية:

**Patients Communication Skills Development (Sender and Receiver)**

- افتراض الثقة والأمان مع الهيئة الطبية لا الشك والخوف أو الإصرار على خطـورة حالته الصحية.
- الصراحة في الإدلاء بالمعلومـات أثنـاء سرد تاريخ المريض للهيئة الطبية.
- الإحساس بقدرة وتميز وتمكن من يتعامل معه من الهيئة الطبية.
- الالتزام بتغيير السلوك استجابة لنصح وتعليمات الطبيب.
- الاستمرار على العلاج والمتابعة لتحصيل النتائج.
- التفهم الحقيقي لمعنى الصداقة بين الطبيب أو هيئة التمريض والمريض .
- الثقة في التعامـل مـع الهيئـة الطبيـة واحترام عامل الوقت وعدم التسرع في الحصول على النتائج.
- الموافقة والتوقيع على إقـرار الموافقـة على العلاج.

والتفاعل بين هذه الأطراف الثلاثيـة فـي تقديم الخدمات الصحية بين الطبيب والمريض والممرضـة يتحقـق بتنميـة المهـارات الاتصالية السلوكية الإكلينيكية.. وذلك من خلال:

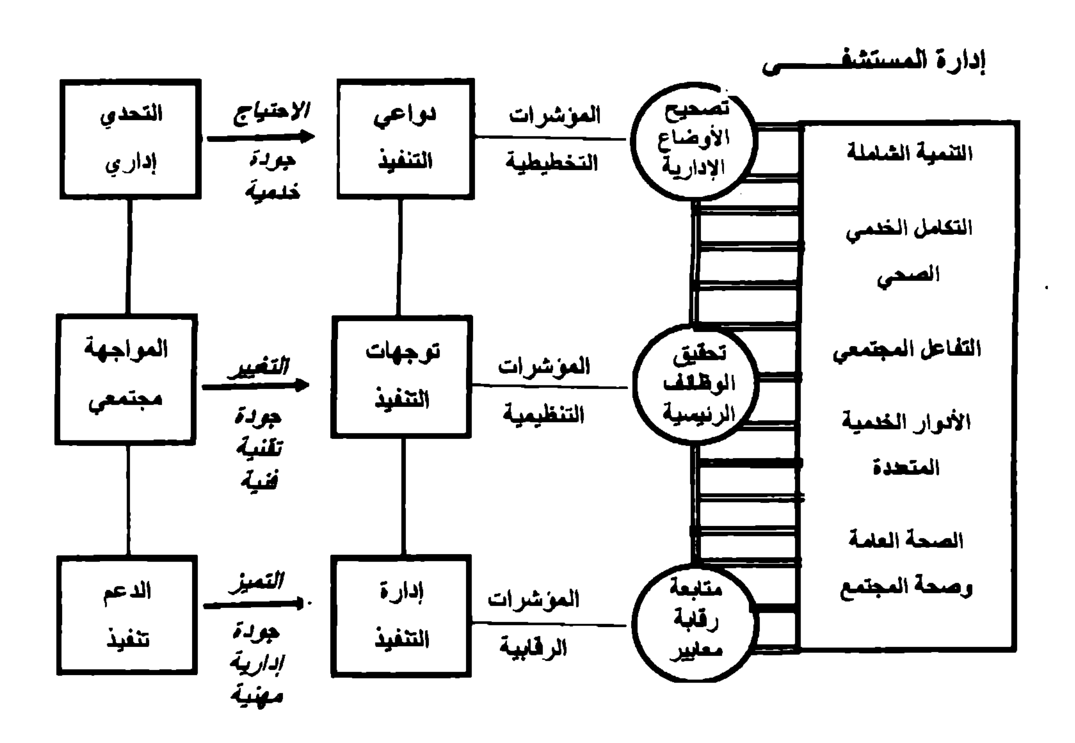
- تنمية المهـارات الاتـصالية فـي المهارات الإكلينيكية: Answer and Respond Feedback Clinical Skills.. وهـي التأهيـل المناسـب للوظيفة.. الخبرات والممارسات السابقة في نفس المجال.. المواصفات الشخـصية القيادية.. التمسك بسلوكيات التعامـل الإيجابية.. التعامل بدرجـة عاليـة مـن المهارات الإدارية الأخرى.. اكتساب ونقل المهارات الإداريـة التـي تلـزم المـدير المعاصر.

- تنمية المهارات الإدارية الـسلوكية فـي المهـارات الإكلينيكيـة: Administrative Behavioral Clinical Skills Determents.. وهي التأثير المتبـادل بـين القـيم والعقائـد والتصرفات.. المسئولية الارتباطيـة فـي خدمات الصدارة تهتم بالمريض.. التفاعل الإيجابي الثلاثي يعتمـد علـى المـريض ونوعيته وبيئته.. حسم العلاقة الثلاثية في حـالات التمـارض وادعـاء التطبيـب.. الالتـزام بالمـسئوليات المحـددة فـي التوصيف الوظيفي.. التواصل في شـرح الغموض بلا نقد ولا عيـوب والفحـص المطلوب والدواء المكتوب والنصائح بـلا إسهاب.. الاستخدام الجيد لنظم المعلومات الطبية من مدخلات ومخرجات صحية.

# النماذج التدريبية

- نموذج تدريبي (١) المستشفى المعاصر .. مستشفى الغد
- نموذج تدريبي (٢) الإدارة المعاصرة .. مستشفى الغد
- نموذج تدريبي (٣) الإدارة المعاصرة .. مستشفى الغد
- نموذج تدريبي (٤) المهارات الإدارية
- نموذج تدريبي (٥) مهارة إدارة السلوك
- نموذج تدريبي (٦) مهارة إدارة الوقت
- نموذج تدريبي (٧) مهارة إدارة الاتصالات
- نموذج تدريبي (٨) مهارة إدارة اتخاذ القرار
- نموذج تدريبي (٩) مهارة إدارة إعداد التقارير
- نموذج تدريبي (١٠) مهارة إدارة التفاوض
- نموذج تدريبي (١١) مهارة إدارة المرؤوسين
- نموذج تدريبي (١٢) مهارة إدارة ضغوط العمل
- نموذج تدريبي (١٣) مهارة إدارة التسويق
- نموذج تدريبي (١٤) مهارة إدارة العمل الجماعي
- نموذج تدريبي (١٥) مهارة إدارة الجودة
- نموذج تدريبي (١٦) مهارة إدارة خدمة العملاء
- نموذج تدريبي (١٧) مهارة إدارة التمويل
- نموذج تدريبي (١٨) مهارة إدارة اللوائح والقوانين
- نموذج تدريبي (١٩) مهارة إدارة المهارات الطبية

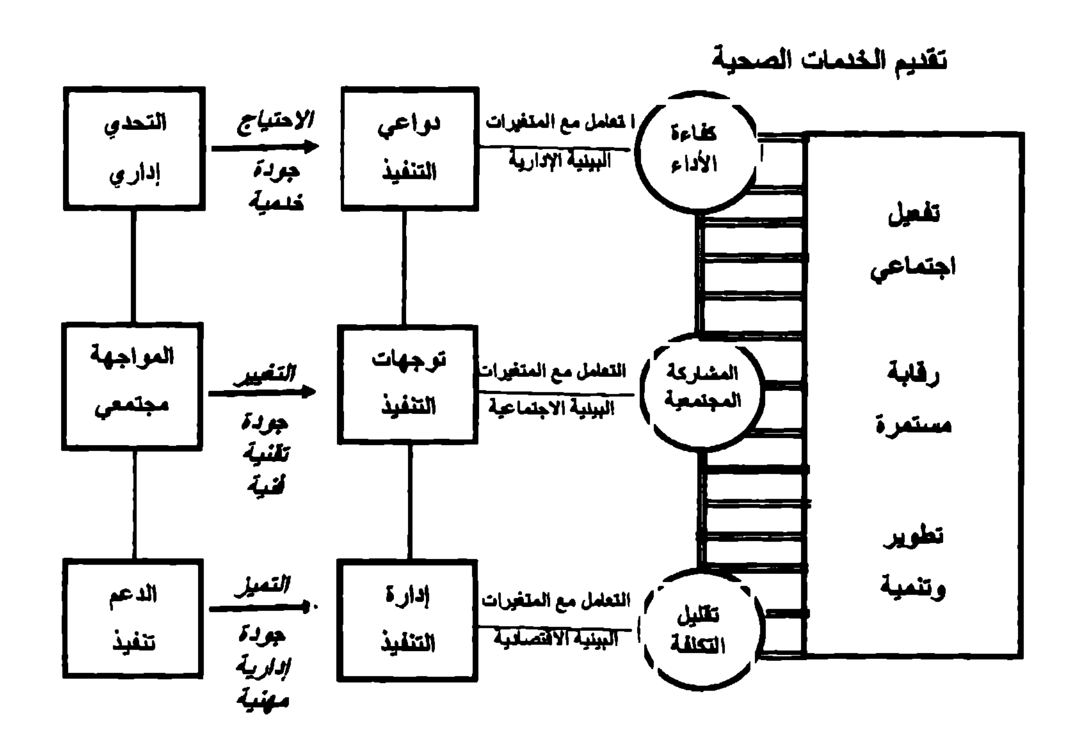
المدخل (٥٧) المستشفى المعاصر .. الإدارة المعاصرة .. المدير المعاصر




**المستشفى المعاصر .. مستشفى الغـد**
**القلب المهني الاقتصادي للممارسة الطبية**

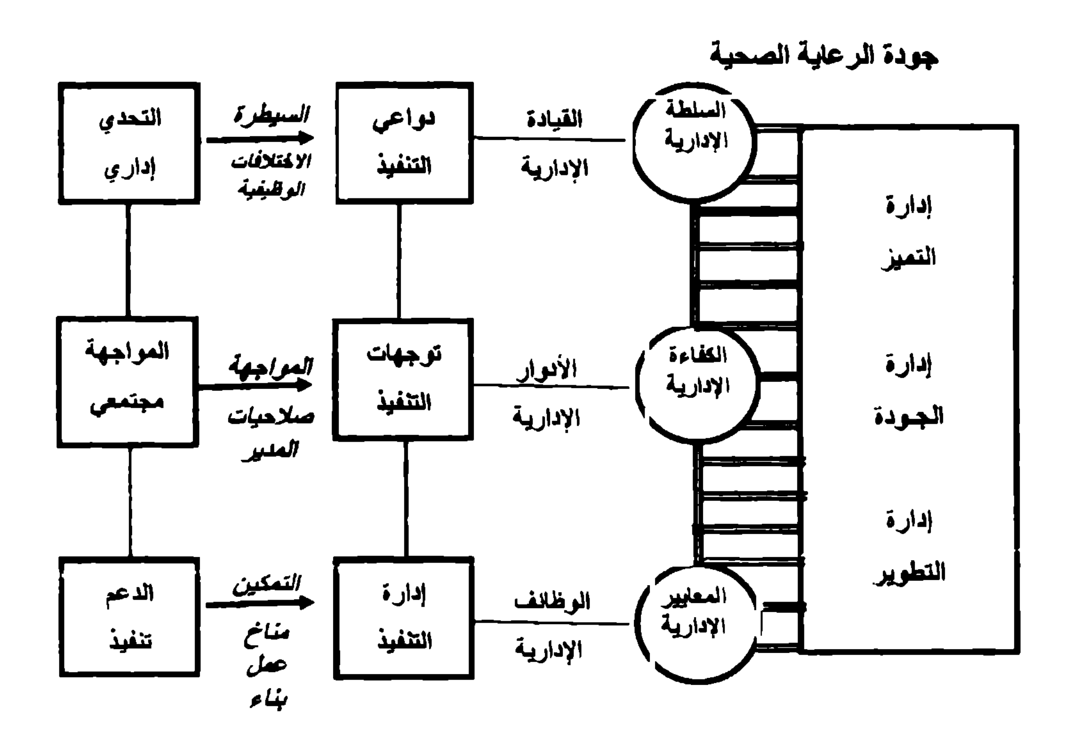
نموذج تدريبي (١) المستشفى المعاصر .. مستشفى الغـد

**المدخل (٥٧)** **المستشفى المعاصر .. الإدارة المعاصرة .. المدير المعاصر**




**الإدارة المعاصرة .. مستشفى الغـد**
**إدارة خدمية .. توجه إنساني .. شمولية المجالات**
**جودة تقديم الخدمات .. الوقت المناسب**

**المدخل (٥٧)** المستشفى المعاصر .. الإدارة المعاصرة .. المدير المعاصر

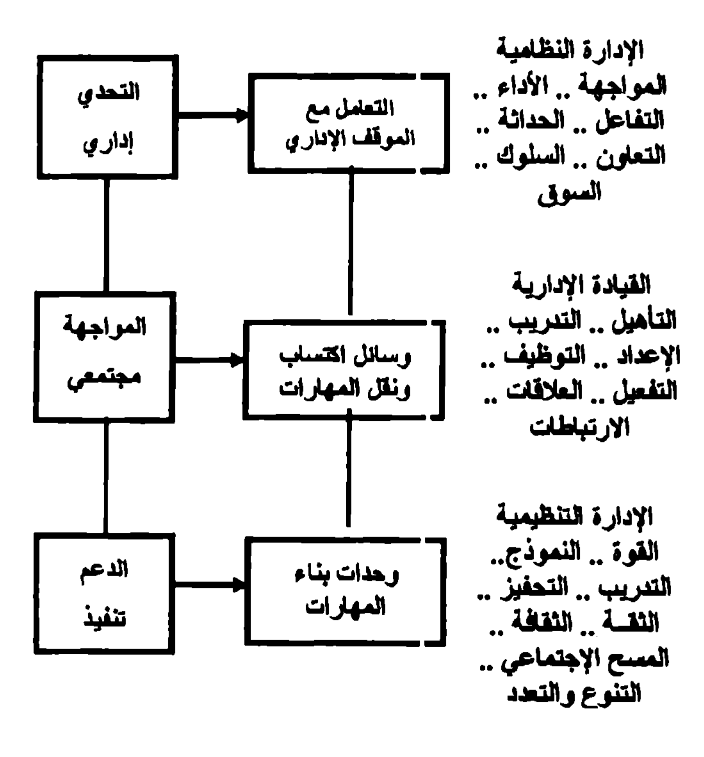



**المدير المعاصر .. مستشفى الغـد**
**القائد .. اختيار الأسلوب القيادي الملائم**
**المؤهل .. الكفاءة والفاعلية والتأثير**
**المحترف .. المهارات .. الإدارة العالمية**
**المتفرغ .. إحداث التغيير والتطوير المستمر**

الإدارة المعاصـرة .. مستشفى الغـد

نموذج تدريبي (٣)

**المدخل (٥٨)** المهارات الإدارية .. المدير المعاصر

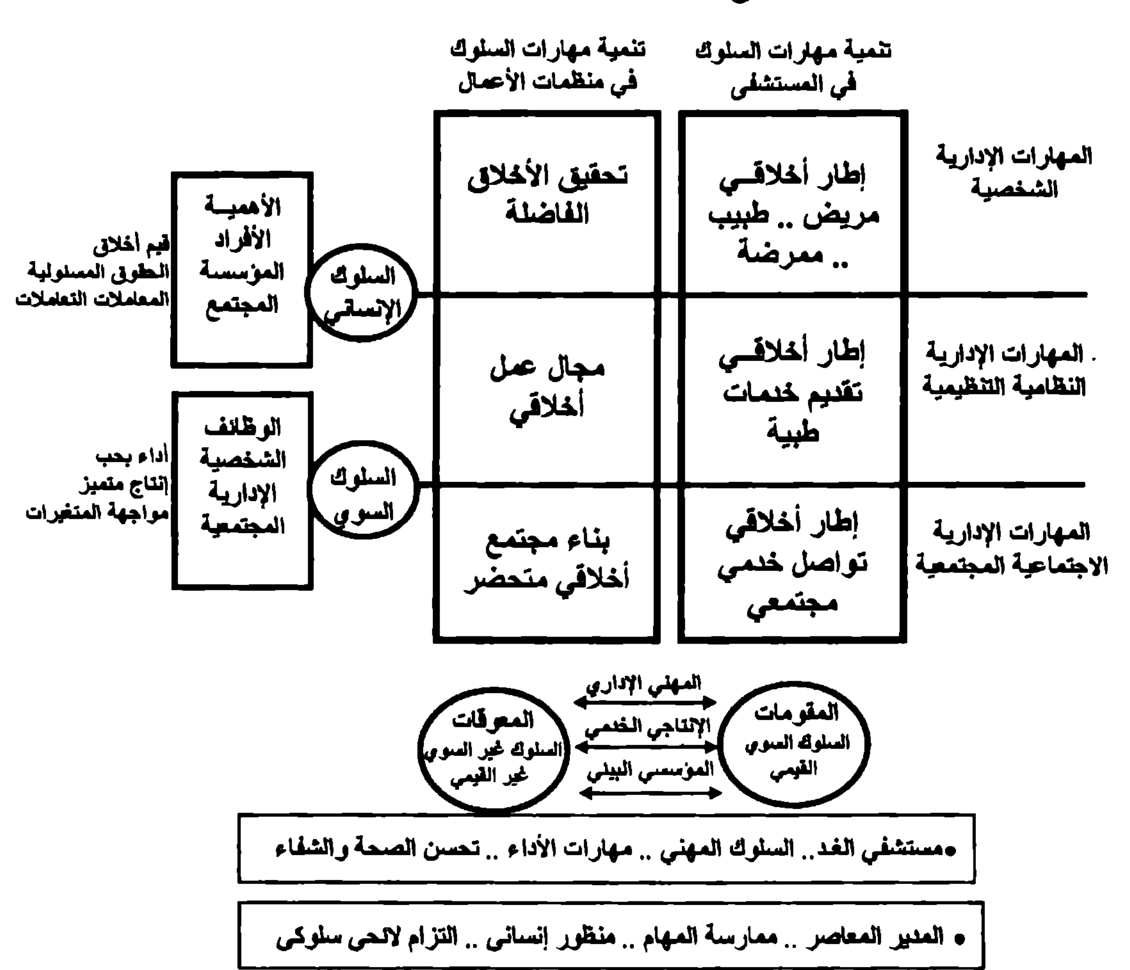



## المهارات الإدارية

إدارة السلوك
إدارة الوقت
إدارة الاتصالات
إدارة اتخاذ القرار
إدارة إعداد التقارير
إدارة التفاوض
إدارة المرؤوسين
إدارة ضغوط العمل
إدارة التسويق
إدارة العمل الجماعي
إدارة الجودة
إدارة خدمة العملاء
إدارة التمويل
إدارة اللوائح والقوانين
إدارة المهارات الطبية

**المهارات الإدارية .. المدير المعاصر**
**مزيج من المهارات الذهنية الفكرية .. المعلوماتية الإبداعية**
**السلوكية الإنسانية .. المهارية الإبتكارية .. المهنية الفنية**
**الوجدانية الريادية**

المدخل (٥٨) المهارات الإدارية .. المدير المعاصر




- مستشفى الغد.. السلوك المهني .. مهارات الأداء .. تحسن الصحة والشفاء

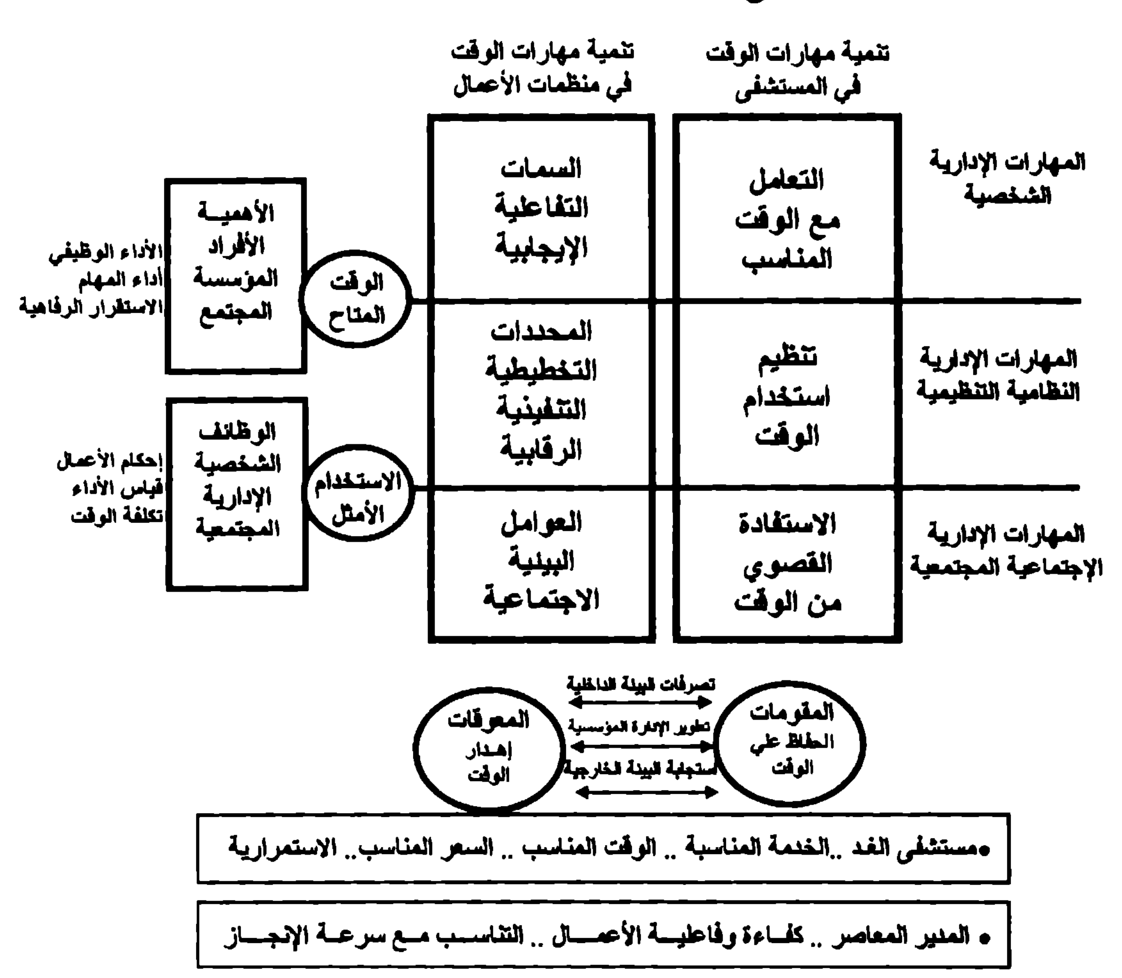
- المدير المعاصر .. ممارسة المهام .. منظور إنساني .. التزام لائحي سلوكي

**مهارات إدارة السلوك .. شمولية الإدارة .. الإطار القيمي الأخلاقي الحقوق في التعاملات والمعاملات .. الاحتياجـــات الشرعيـــة الإنسانية المسئوليـــة الإنتاجيـــة الخدميـــة .. الإقليميـــة الوطنيـــة القوميـــة**

نموذج تدريبي (٥)

مهارة إدارة السلوك

المدخل (٥٨) المهارات الإدارية .. المدير المعاصر

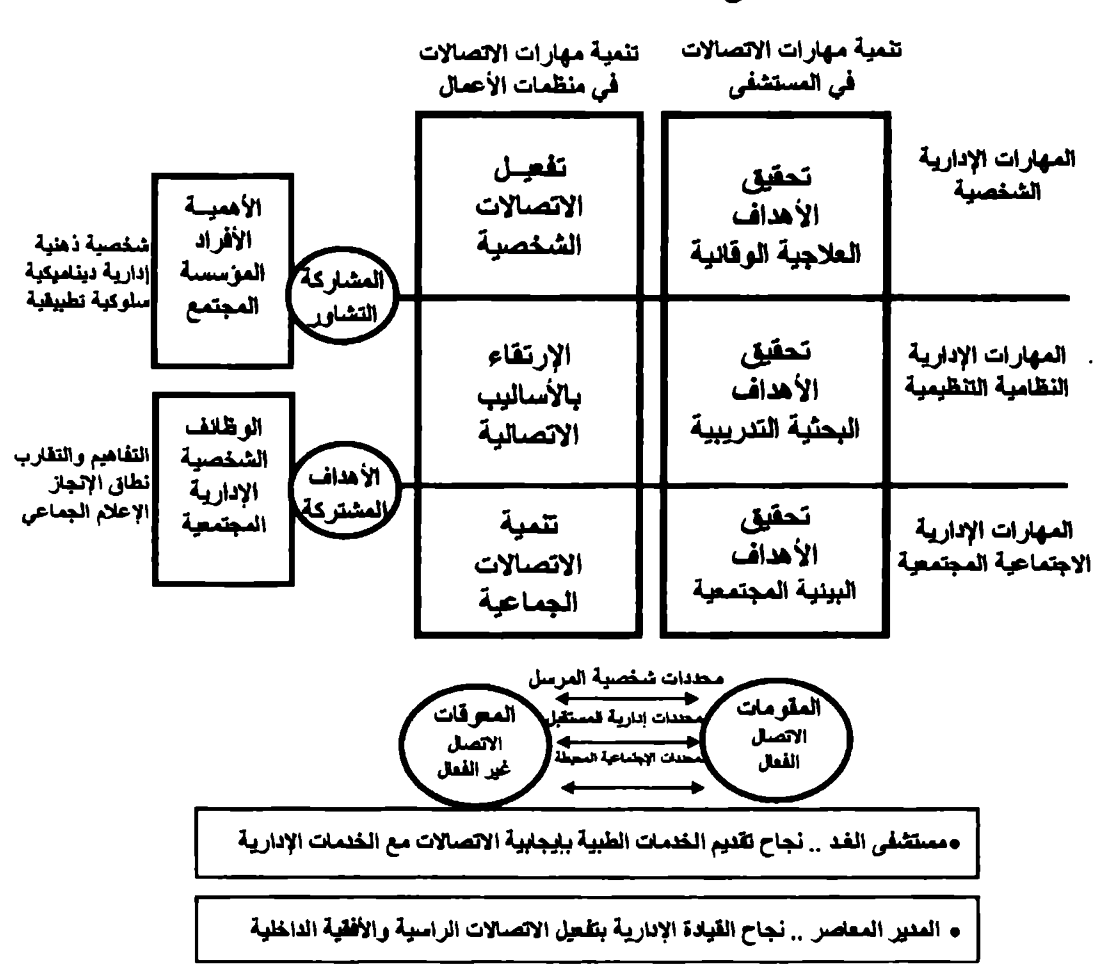



**مهارات إدارة الوقت** .. القدرة علي الاستخدام الأمثل للوقت .. أسلوب تحليل وتنقية .. الوقت مقابل إنجاز المهـام في البيئـة الداخليـة والخارجية .. استمرارية العمليات بهدف تعظيم الوقت لتحقيق الأهداف.

نموذج تدريبي (٦)

مهارة إدارة الوقت

**المدخل (٥٨)** **المهارات الإدارية .. المدير المعاصر**

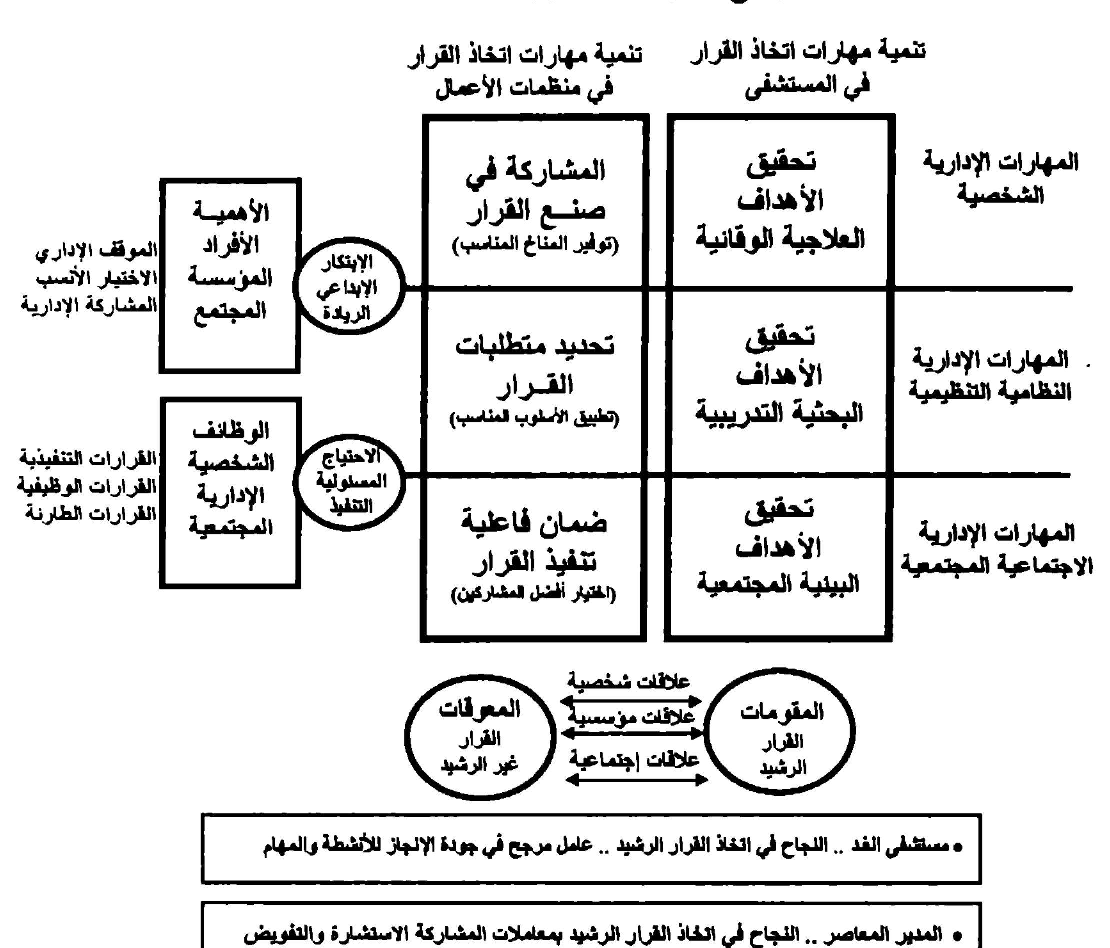



**مهارات إدارة الاتصالات .. الاتصال الإداري الرأسي والأفقي .. بين أطراف العمليات الإدارية .. الإنتاجية الخدمية .. بين الأفراد والجماعات.. وارتباط النظم والإجراءات.. مكون إداري في خدمات نظم المعلومات.**

**مهارة إدارة الاتصالات** **نموذج تدريبي (٧)**

**المدخل (٥٨)** **المهارات الإدارية .. المدير المعاصر**

## البرامج التدريبية التنموية

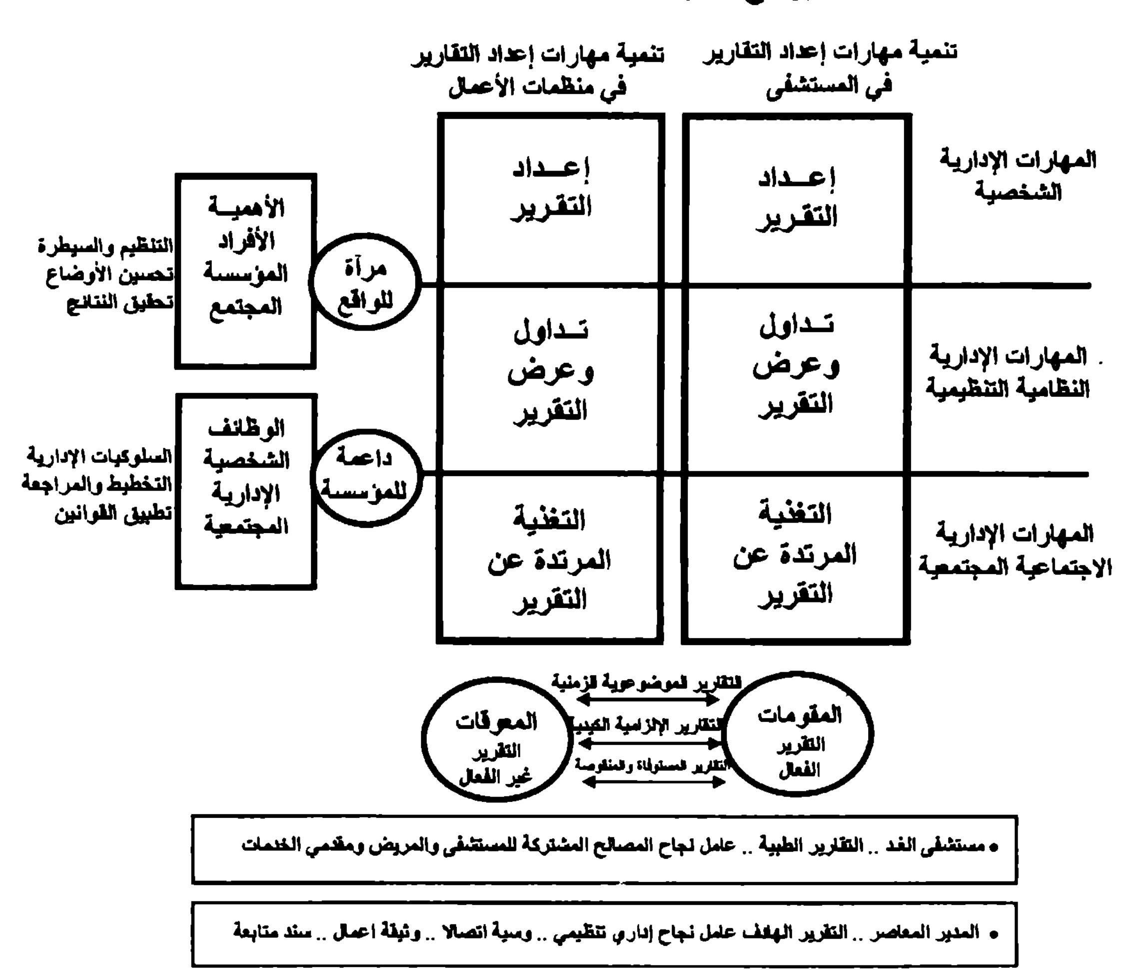



**مهارات إدارة اتخاذ القرار .. اختيار برنامج عمل .. من بين بدائل متاحة .. لمواجهة موقف ما للوصول إلى القرار الرشيد .. الذي يحقق كفاءة وفاعلية الأهداف المشتركة بالمعايير القانونية الإبداعية التطويرية .. وضمان أمن وسلامة وقبول صانعي القرار ومتخذيه ومنفذيه.**

**نموذج تدريبي (٨)**

**مهارة إدارة اتخاذ القرار**

**المدخل (٥٨)** المهارات الإدارية .. المدير المعاصر



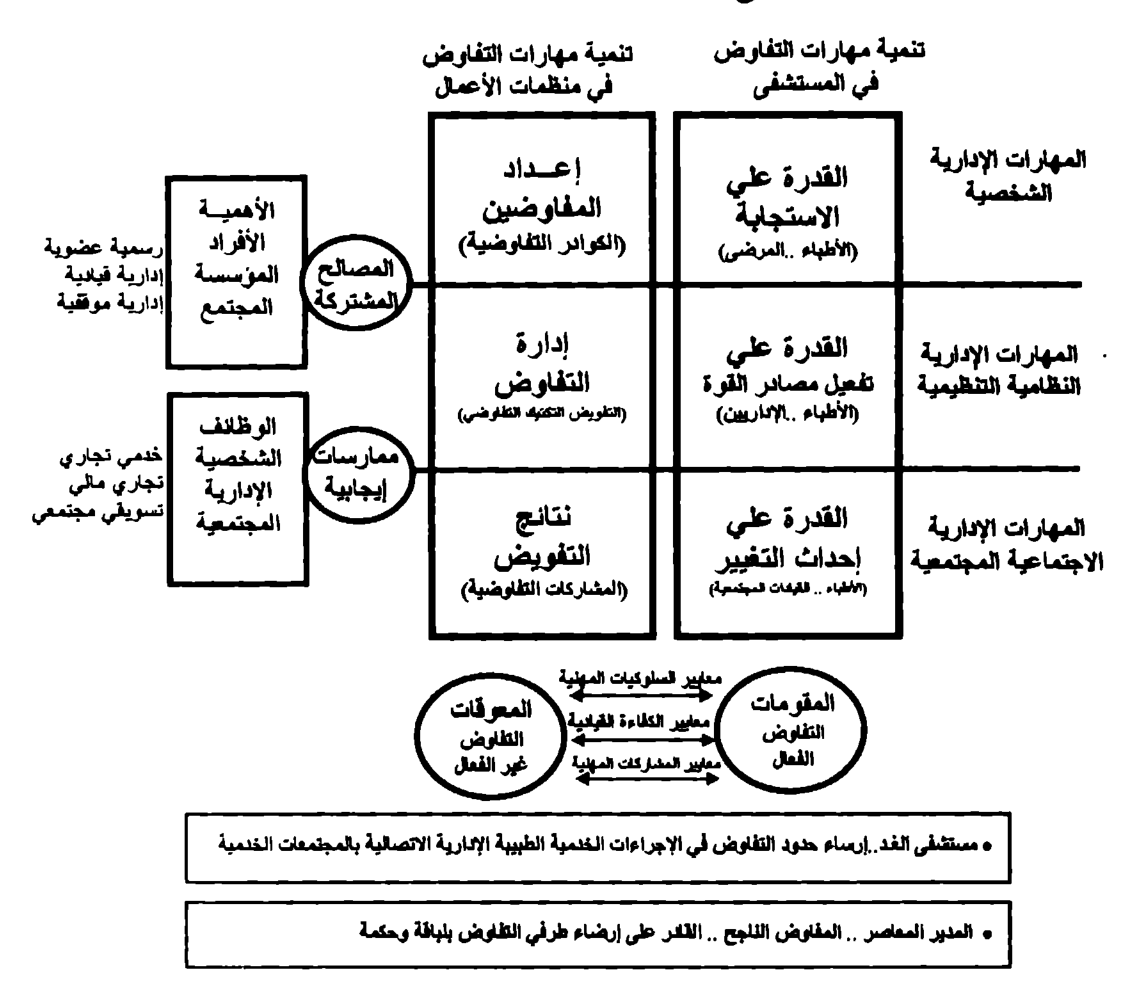

**مهارات إدارة إعداد التقارير .. مهارات تخصصية .. ينتج عنها مسئولية مؤسسية .. تتطلب قدرات وتخصصات وكوادر مؤهلة .. وصياغة بكفاءة تستوفي الأركان الإدارية والمهنية والمالية.**

**نموذج تدريبي (٩)**

مهارة إدارة إعداد التقارير

المدخل (٥٨) المهارات الإدارية .. المدير المعاصر

## البرامج التدريبية التنموية

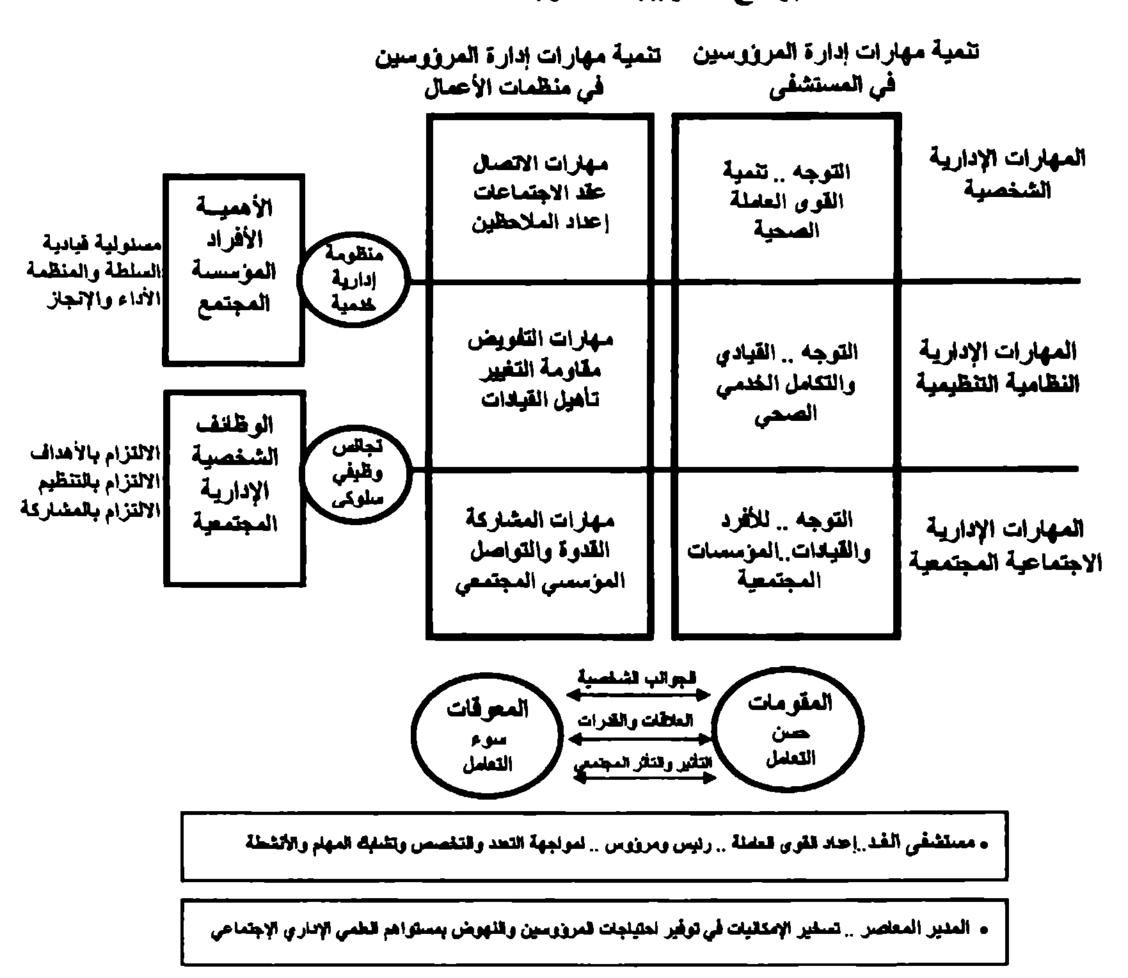



**مهارات إدارة التفاوض .. مظهر من مظاهر السلوك الإنساني الحضاري .. عملية إدارية متكاملة تمثل الاتصال الفعال والتفاعل الإجتماعي باستخدام المهارات الإدارية الأخرى.**

نموذج تدريبي (١٠)

مهارة إدارة التفاوض

المدخل (٥٨) المهارات الإدارية .. المدير المعاصر



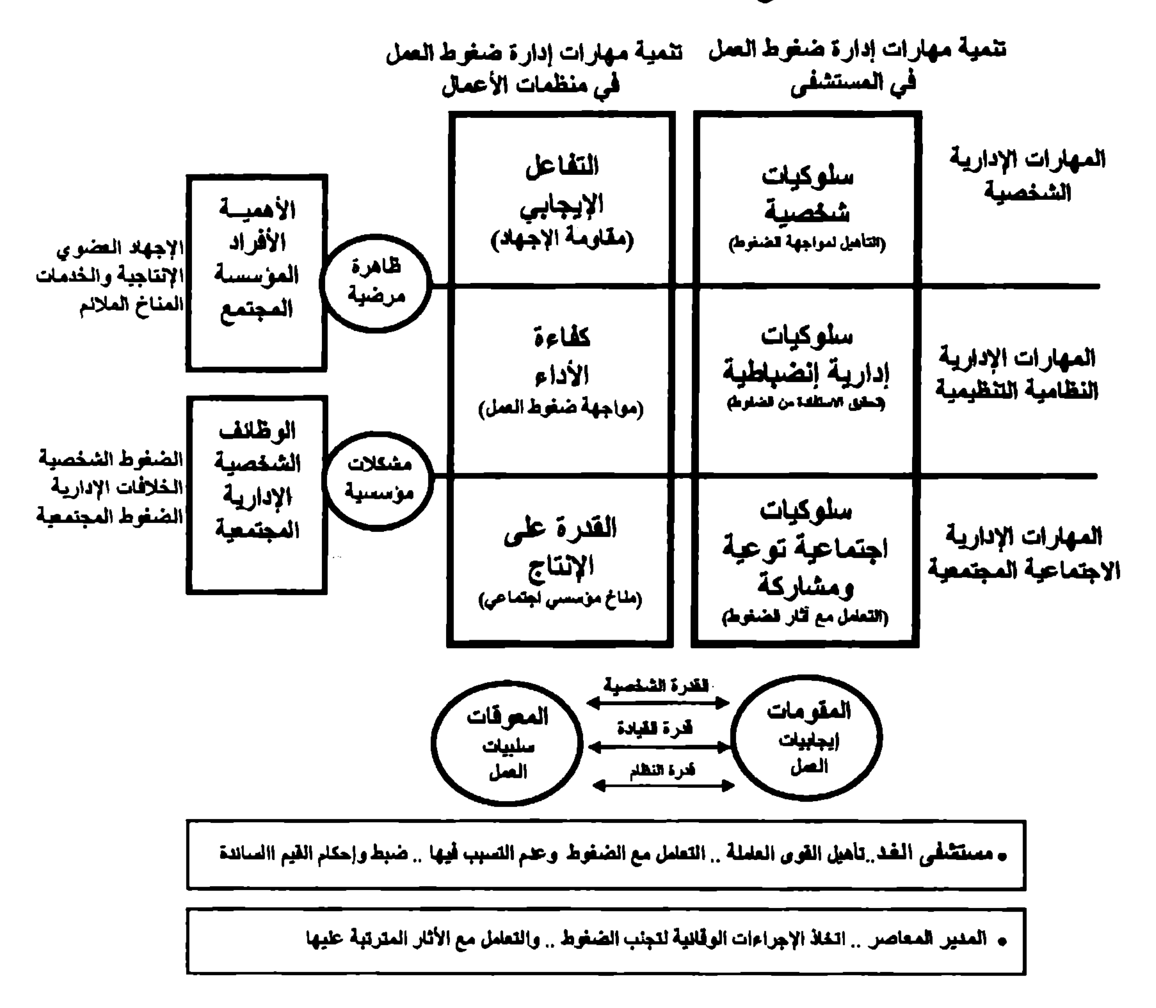

**مـهارات إدارة المـرؤوسين .. كيان العمل .. مسئولية قيادية في أداء الواجبات والمسئوليات .. حلقة إدارية متصلة .. التلاحم والتكاتف والارتياح النفسي .. إيقاظ الروح الإيجابية .. استثمار إداري سلوكي.**

نموذج تدريبي (١١)

مهارة إدارة المرؤوسين

**المدخل (٥٨)** **المهارات الإدارية .. المدير المعاصر**

## البرامج التدريبية التنموية



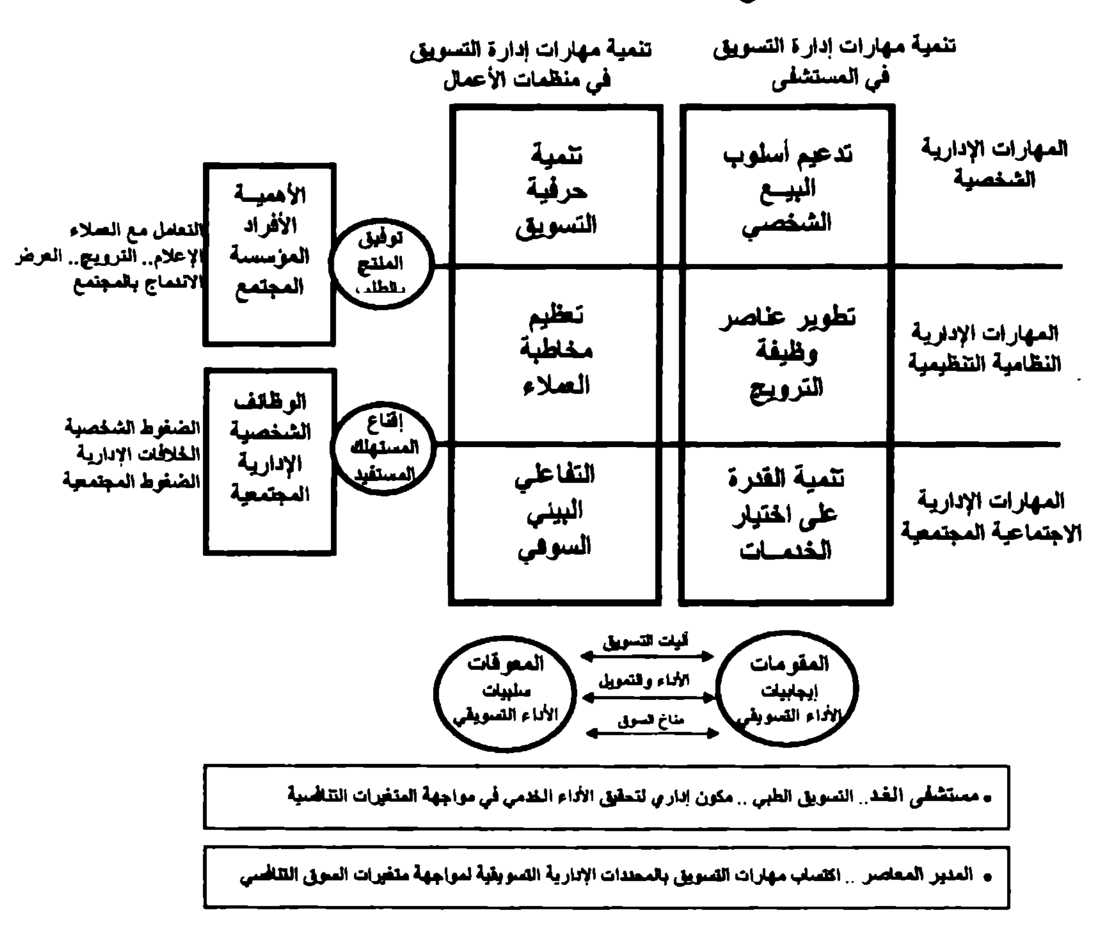

**مهارات إدارة ضغوط العمل .. التعامل الإداري مع ضغوط العمل في دورة العمليات الإنتاجية أو الخدمية .. التوافق بين متطلبات الوظيفة الرسمية ومتطلبات الدور الوظيفي .. إعادة تأهيل الأنماط الشخصية لمواجهة متغيرات الحياة والإدارة.**

**نموذج تدريبي (١٢)**

**مهارة إدارة ضغوط العمل**

**المدخل (٥٨)** **المهارات الإدارية .. المدير المعاصر**

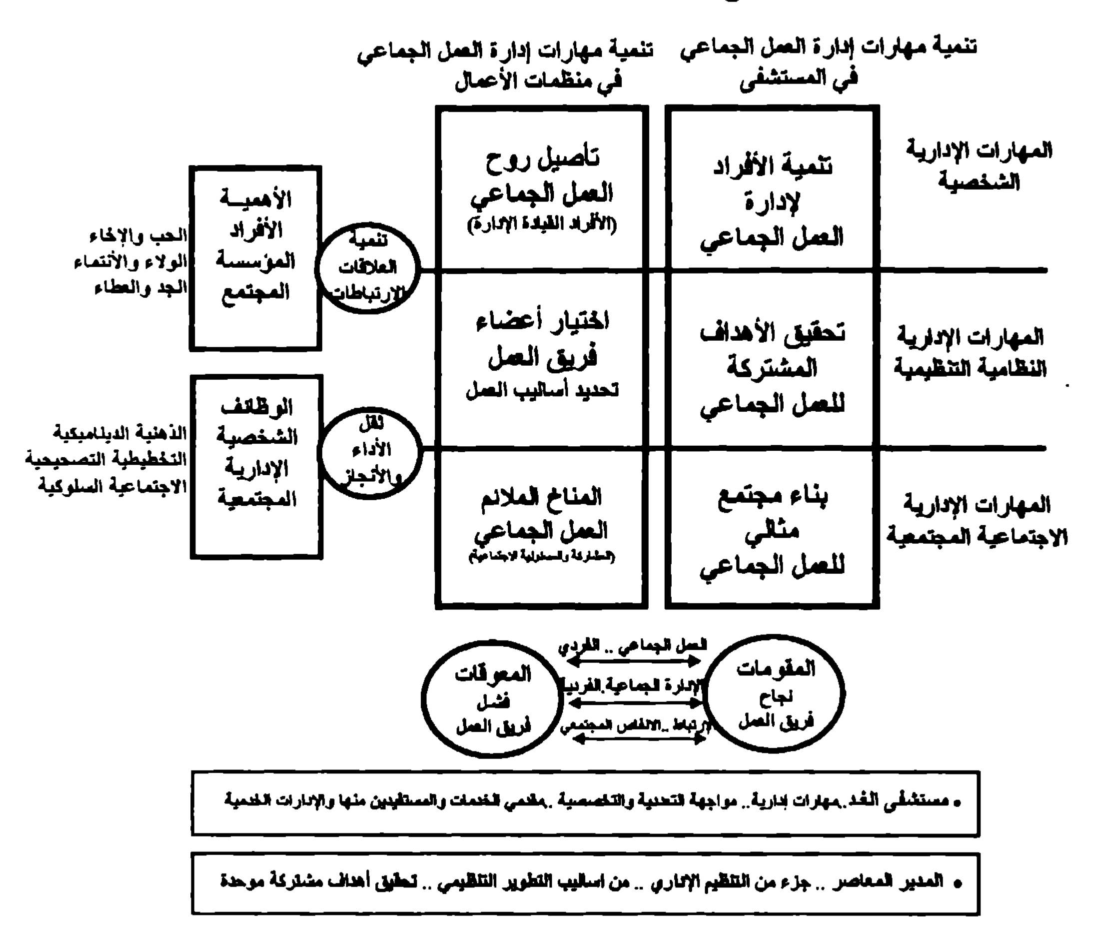
## البرامج التدريبية التنموية




**مـهارات إدارة التسويق .. مهارات خاصة شخصية قيادية .. إدارة حركية غير نمطية .. تستند إلى أبحاث علمية وتقنيات تكنولوجية .. بمعاملات الوفرة والجودة والتكلفة للخدمات .. ومعايير قياسية خدمية تنبؤية.**

**مهارة إدارة التسويق** **نموذج تدريبي (١٣)**

المدخل (٥٨) المهارات الإدارية .. المدير المعاصر



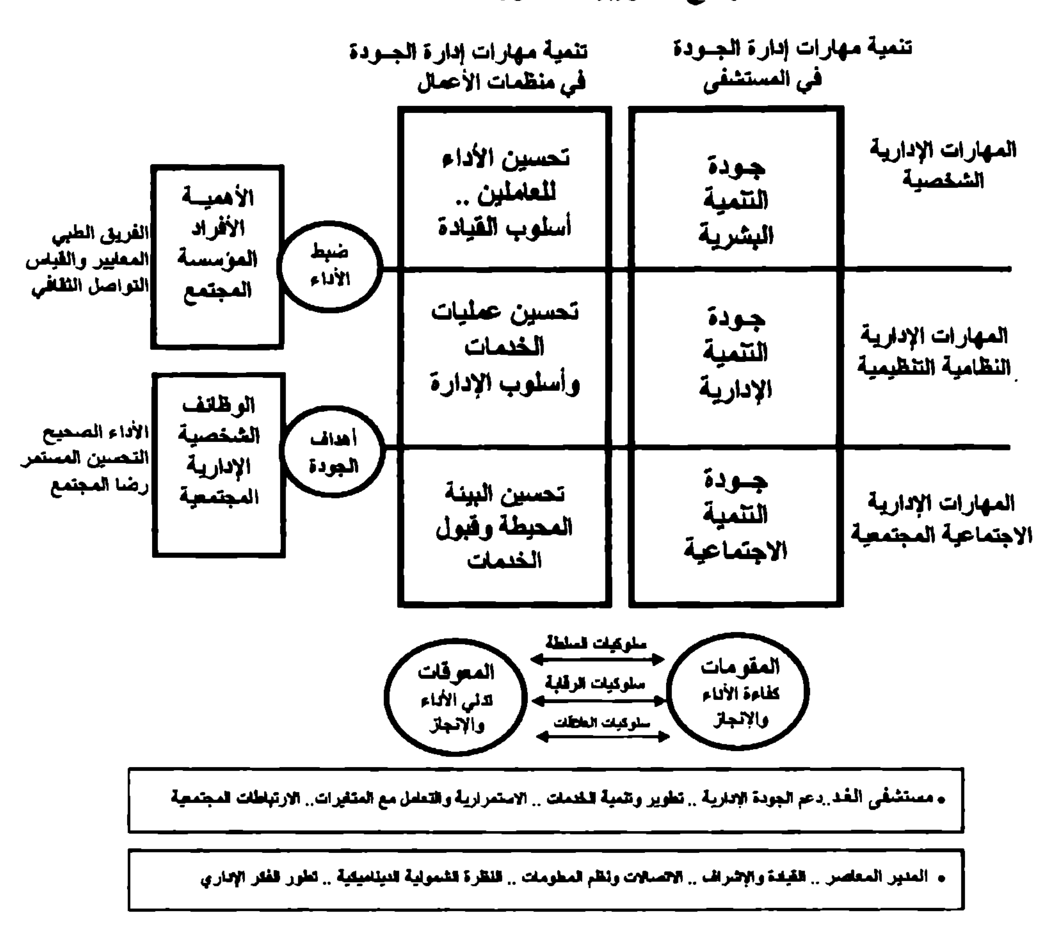

**مهارات إدارة العمل الجماعي .. إنجاز الأعمال في المؤسسة المعاصرة .. بأسلوب الابتكار الإبداعي والريادة .. بروح العمل الجماعي .. بمظاهره وخصائصه الإدارية الشخصية الاجتماعية .. بالارتباطات التقويمية التطويرية.**

نموذج تدريبي (١٤)

مهارة إدارة العمل الجماعي

**المدخل (٥٨)** **المهارات الإدارية .. المدير المعاصر**

**البرامج التدريبية التنموية**

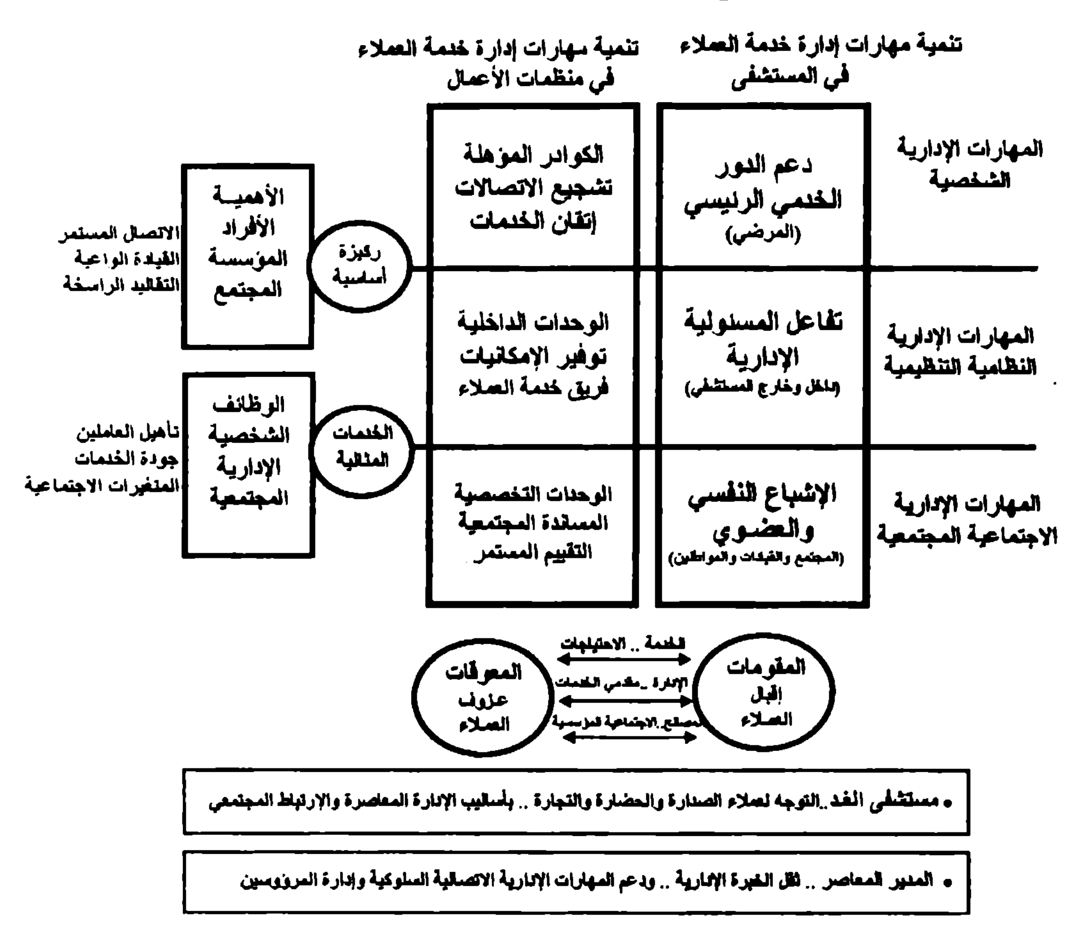



**مهارات إدارة الجـودة .. مزيج من المهارات الإدارية والمهنية والفنية .. تهتم بكيفية تقديم منتج أو خدمة عالية الجودة .. متوافق مع المعايير القياسية .. بمعاملات التكلفة والوقت والجهد..لضمان استمرارية التحسين والبقاء في السوق.**

**مهارة إدارة الجـودة** **نموذج تدريبي (١٥)**

**المدخل (٥٨)** **المهارات الإدارية .. المدير المعاصر**

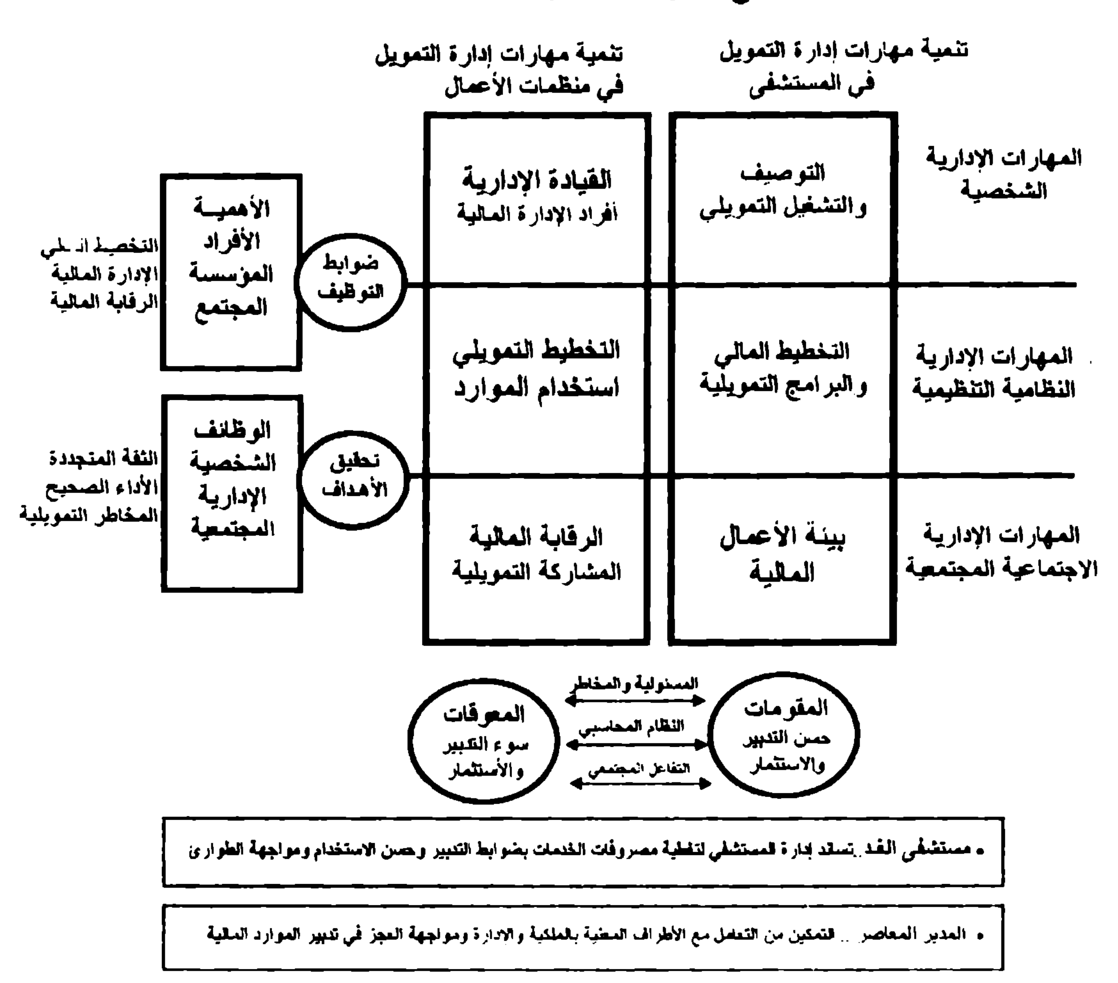
## البرامج التدريبية التنموية




**مهارات إدارة خدمة العملاء .. ترسيخ المفهوم الجيد للعملاء .. دعم الاتصال المستمر بين مقدمي الخدمات والمستفيدين منها .. خدمات التسويق والعلاقات العامة والعلاقات الاجتماعية.**

**مهارة إدارة خدمة العملاء** **نموذج تدريبي (١٦)**

المدخل (٥٨) المهارات الإدارية .. المدير المعاصر

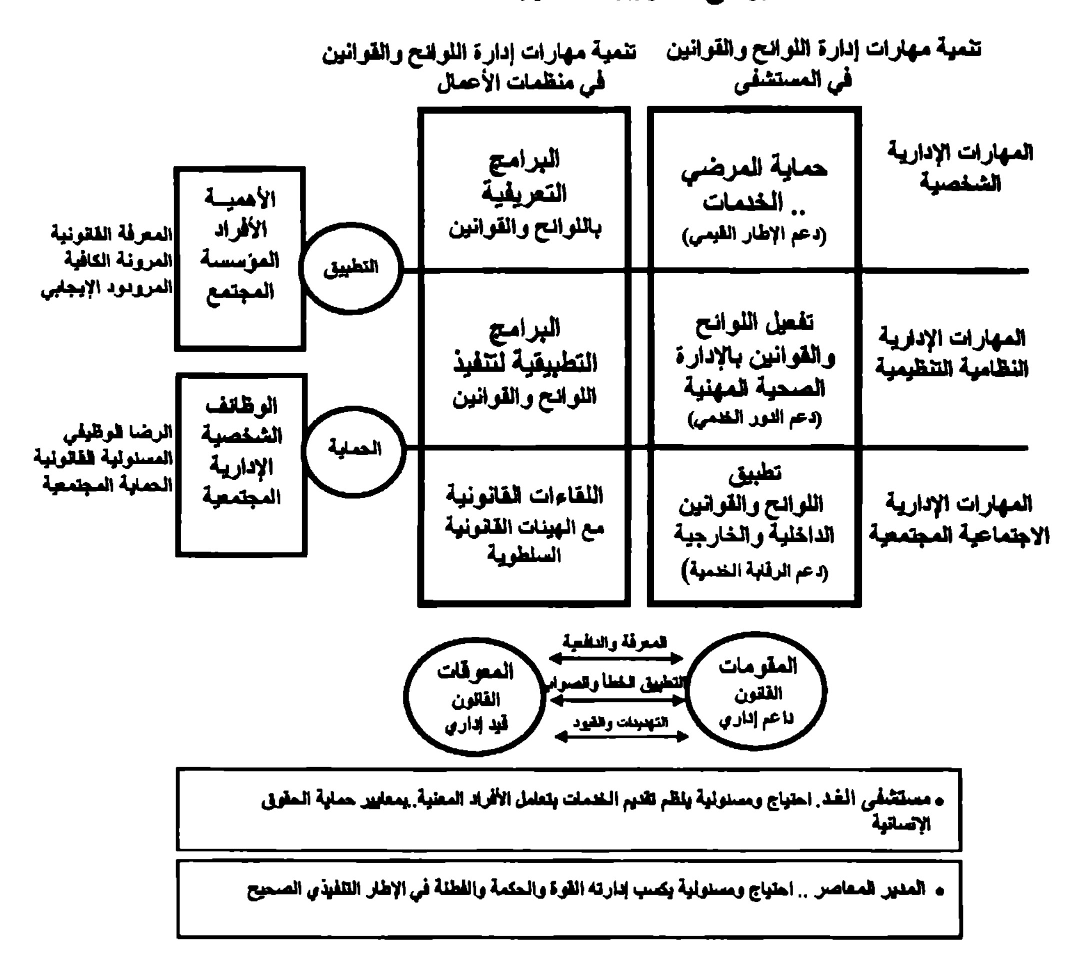



**مهارات إدارة التمويل .. تعني بتحقيق الأهداف التمويلية التي تساند الأهداف المؤسسية .. بمحددات الإدارة المالية الاستقلال والتدبير وحسن الاستثمار .. وتخضع للإشراف المحاسبي من التخطيط المالي والتوجه المالي والرقابة المالية .**

مهارة إدارة التمويل

نموذج تدريبي (١٧)

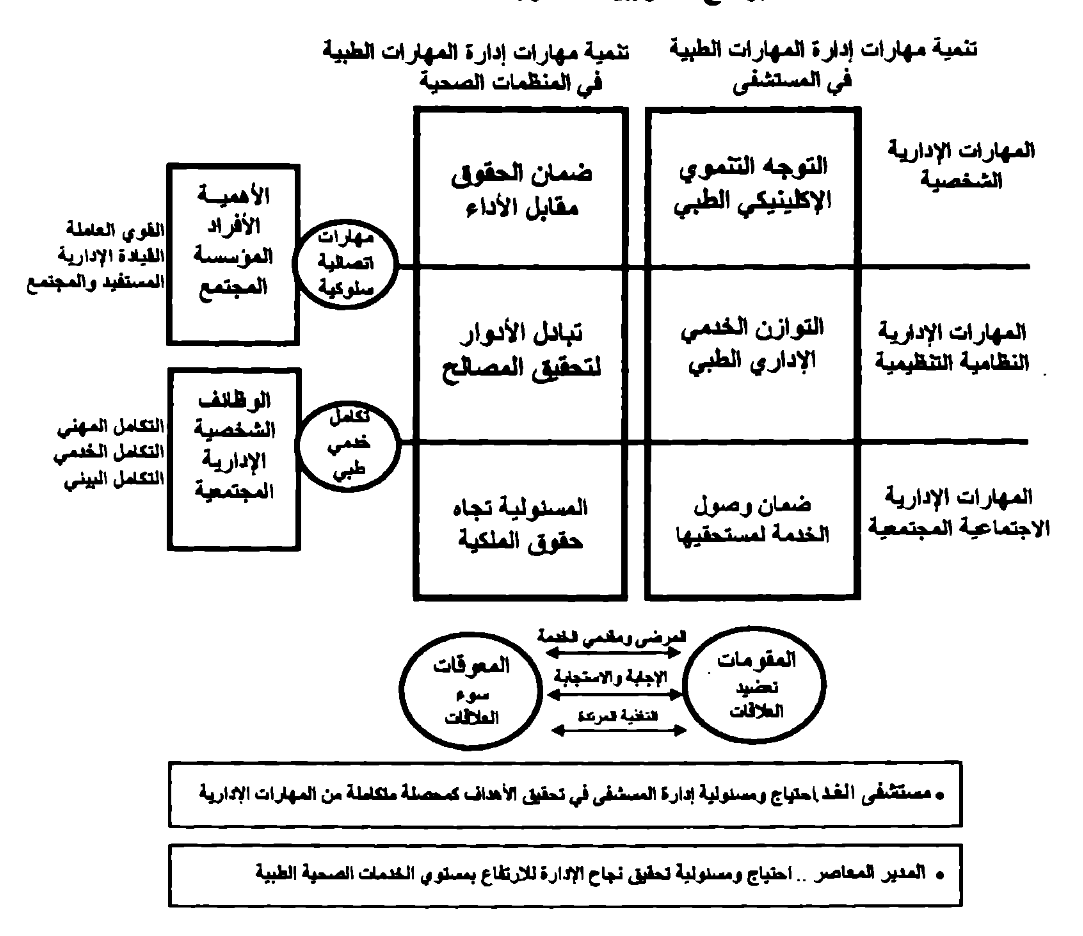
**المدخل (٥٨)** **المهارات الإدارية .. المدير المعاصر**




**مهارات إدارة اللوائح والقوانين.. المعرفة باللوائح والقوانين .. العمل علي تطبيق روح القانون..حماية المؤسسة والمتعاملين معها .. إحداث التوازن المستمر بين إصدار القرارات والتنفيذ .. في ظل الظروف المتغيرة والمواقف المتجددة.**

**نموذج تدريبي (١٨)** **مهارة إدارة اللوائح والقوانين**

| المدخل (٥٨) | المهارات الإدارية .. المدير المعاصر |
|---|---|




**مهارات إدارة المهارات الطبية.. مهارات تخصصية وظيفية.. تنمية المهارات السريرية الإكلينيكية.. علاقات تبادلية بين وظائف وفئات القوى العاملة الصحية.. التقاء المهارات الإدارية والطبية في إطار سلوكيات إيجابية.**

**مهارة إدارة المهارات الطبيـة**

| نموذج تدريبي (١٩) |
|---|

# Key Notes

- Behavior Management.. Values and Work Behavior
- Behavior Management in Business Organization
- Management Functions and Business Administration
- Planning Function - Administration
- Organization Function - Administration
- Directing - Influencing Function - Administration
- Control Function - Administration
- Predictability Function - Administration
- Applied Administrative Functions in Hospitals
- Leadership Management
- Communication management
- Motivation and Incentives Management
- Decision Making - Decision Taking
- Schools, Curricula & Administration Systems
- Creation, Pat finding & Idealism
- Team Work Management

# CHAPTER (57.1)

## The Modern Hospital .. Tomorrow's Hospital

- The Modern Hospital.. is based upon a realistic look, the modern hospital is a stage of development in hospital services, which changes the hospital from merely a shelter to receive treatment to the modern hospital using state-of-the-art equipment and eventually realizing tomorrow's hospital with all its multi-services including the therapeutic, preventive, training and research services as well as the academic and administrative axes. This stage of development aims at reaching the integrated health service hospital with its social interaction. Hence, the modern hospital is known as: "the vocational and economic heart of medical practice".
- The Modern Hospital..The definitional methodology.. The definitional methodology was determined by incorporating the systematic and definitional determinants, which take care of planning the hospital as a business institution or organization, and the organizational and administrative definitional determinants, which take care of practicing the hospitals service functions. The definitional determinants define tomorrow's hospital management as a modern and contemporary administration that seeks to realize the health and medical services by utilizing the efforts of health manpower and using the state-of-the-art equipment, which can attain a high level of performance efficiency and adequacy achievement.
- The Modern Hospital The administrative determinants The administrative determinants stressed Congruence and matching between the tomorrow's hospital and tomorrow's organization in the application of modern management functions and dealing with administrative development in three administrative pillars.. Addressing the challenges in order to identify the needs and to keep up with technology and modern techniques. Confronting problems in order to make a change in management systems and eventually achieve quality. Supporting manpower, which is the real wealth of any administration enabling it to offer a product or distinguished service.
- The Modern Hospital.. The administrative methodology determinants ..The administrative methodology hinges on working on maximizing the role of both general administration and health administration in achieving the objectives of Tomorrow's hospital, especially those objectives related to public health, community health and human development. This can be realized through consolidating the

foundations and principles of management, organizational structures, control systems and profitability coefficients.

- The Modern Hospital.. Executive and Applicable Strategy determinants.. The executive and applicable strategy is executed to adopt the transformation procedures from an existing routine hospital to a modern hospital. This can be achieved by applying the matters of implementation strategies, which attach special importance to the planning indexes for required change, implementation directions and organizational indexes needed to develop executive programs. and implementation administration. Furthermore, the Executive and Applicable Strategy focus on the efficiency and effectiveness of implementation in order to achieve required quality.

- The Modern Hospital.. The Applicable Strategy determinants. The Matters of Implementation.. The Matters of Implementation determine the planning indexes based upon the results of field studies on administrative needs. It necessitates the correction of some administrative conditions such as the administrative inflation, complexity of procedures. Incompatibility of arrangements, escalation of problems, functional errors, absence of measuring systems, hesitation in taking decisions, misuse of recourses and negative administration.

- The Modern Hospital.. The Applicable Strategy determinants ..The Directions of Implementation.. The directions of implementation determine the organizational indexes in order to realize the main functions of the hospital through adopting administrative, service, social and developmental polices. The "administrative" polices represent an open, compound and dynamic system. The "service" polices achieve such system all day with no errors. The "social" polices represent an environmental and community link that leads to predict the size and quality of the health and social participation services. The "developmental" polices lead to continuous development, human development and resources development.

- The Modern Hospital.. The Applicable Strategy determinants. The Execution Department. works on identifying, following up and supervising the executive department methods within the circles of services provided by the hospital by means of quality standards, ongoing improvement, cost reduction, and beneficiary satisfaction.. This can be done by realizing the developmental goals and objectives, the




administrative, systematic and organizational goals and objectives, the vocational, human, technical and technological goals and objectives and, the environmental and social goals and objectives i.e., developmental, administrative, systematic, organizational, vocational, human, technical, technological, environmental and social objectives. This can be achieved through coordinate axes for comprehensive development within the frameworks of planning and organization, which were extracted from the matters and directions of implementation.

# CHAPTER (57.2)

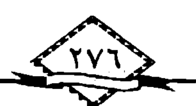
## The Contemporary Administration..Tomorrow's Hospital

- The Contemporary Administration. Based upon a realistic look, it is defined as that wise administration, which achieves administrative balance in making the administrative and technological leap. This shall be done regularly and continuously in order to cope up with globalization through applying alternative coefficients between the managers and staff. Those coefficients are based on trust, maturity, partnership, control and security in several situations by using variable procedures.
- The Contemporary Administration. The definitional methodology.. The common definitions proved that management is a science and art. However, modern definitions beside science and art it is proved that management is a value, profession and industry. In a comprehensive and integrated formula that deals with management as a theoretical and methodical science and an applicable and skillful practice. In addition, it controls the human aspects related to the business functions determining responsibilities, competences and authorities in order to manage operations and systems efficiently and effectively and to achieve the institutional objectives.
- The Contemporary Administration. The administrative methodology. It believes in the integration of general management, in applying management functions and its interdependent alternative relationship, with specialized management, in applying quality management and its social relationship. This integration helps to maintain administrative balance and ensure effective interaction among different administrative systems in order to ensure performance efficiency and adequacy achievement.
- The Contemporary Administration. The administrative methodology .It is based upon five fundamentals and principles (theoretical, applicable and practical).They include five main pillars. The Administrative qualification: by benefiting from social, human, mathematical, health and medical sciences along with administrative leadership .. Leadership experience, skills and traits: they are the result of incorporating general management with specialized management.. The Administrative organization: by identifying benchmarks in order to achieve balance among the needs and ways to operate, offer and compensate for service and human operations.. The Administrative Practices: they are based upon the capabilities and potentials of human

activities in dealing and coping up with economic, social and human variables.. The Administrative Style: it has distinguishing characteristics such as dynamism, renewed development and continuality in an integrated Social Performance.

- The Contemporary Administration..The administrative determinants.. Integrated Social Performance is applied in utilizing administration to demonstrate the administrative competencies in dealing with three economic, administrative and social variables by using the coefficients of challenge, confrontation and support. This is applied in order to enable administration occupy the leadership position and sit on the throne of planning, developmental, executive, institutional and national polices.
- The Contemporary Administration. The administrative determinants.. the contemporary administration deals with environmental and economic variables. It also utilizes the economic and administrative combination in the field of modern administrative and marketing systems in order to fill the economic gaps through regarding the strategic considerations of international polices as well as the dangers of economic interaction with local and foreign governments. It always aims at activating economic measurement by applying the coefficients of cohesion and competitive prices in order to achieve proper profitability. Finally, the contemporary administration depends on economic planning based on scientific approach, economic development, maintaining the interests of staff and achieving the national economic incentives.
- The Contemporary Administration. The administrative determinants.. The contemporary administration deals with environmental and administrative variables. It also aims at maintaining the organizational relationships, upgrading organizational structures, reaching optimal solutions for organizational problems, retaining available leadership capabilities and utilizing personal differences. In addition, the contemporary administration strives to correct the faults of administrative processes through adapting existing policies and working on bringing administrative and political stability. Furthermore, the contemporary administration attempts to ensure continuous development to those control processes that are based on unified benchmarks and adoption of immediate actions to correct deviations. Finally, the contemporary administration attaches a special attention and care to different administrative patterns through maintaining time determinants, information technology, job design and administrative training.

- The Contemporary Administration. The administrative determinants.. The contemporary administration deals with environmental and social variables. It applies the modern concepts of the management' role in social responsibility, social relations, social values and supports the integrated solution to social problems.. It also aims at achieving maximum benefit through identifying the space and scope of services in activating relationships with the main axes of the government and the public in order to provide better service to customers and citizens.. In addition, it takes advantage of community human resources in the selection of workers and insists on protecting them and providing them with a level of subsistence as well as professional cadres.. The contemporary administration adopts the strategic and integrated approach in internal and external climate in order to create a healthy, social, cultural and political environment that can improve social development.
- The Contemporary Administration. The applicable strategy in tomorrow's hospital..It is defined as an applicable model with four administrative elements that combined, revised and developed all, old modern, public and special administrative systems to prepare a human-oriented service administration in all fields. This human-oriented service administration includes field studies, effective planning (the matters of implementation), administrative structures, social interaction, continuous control (the directions of implementation), upgrading, development and comprehensive administrative concept (administration of implementation) in order to achieve the quality of hospital services.
- The Contemporary Administration.. The applicable strategy in Tomorrow's hospital. Which through field studies of administrative capabilities for the hospital are identified to confront economic and social variables, cope up with information and communication technology and apply modern management systems. In addition, field studies aim at consolidating the human behavioral values to study the challenges and their impact on offering health services with required quality.
- The Contemporary Administration.. The applicable strategy in tomorrow's hospital.. This strategy relies upon effective planning through clarifying objectives. Then, putting long-term and short-term plans into detailed executive programs explaining relationships and administrative links during the execution of service processes, tasks and activities. This is done by maintaining performance efficiency, reducing cost and providing services in a timely manner and with required quality standards.




- The Contemporary Administration.. The applicable strategy in tomorrow's hospital.. During the implementation of regulatory procedures, the administrative organizations build organizational structures and clarify organizational relationships through organizational regulations, which outline the duties, responsibilities and competencies of human resources including the leadership and subordinates. This can be done by ensuring coordination and guidance as well as focusing on the setup and operation of health services to achieve the required quality.
- The Contemporary Administration..The applicable strategy in tomorrow's hospital..The social interaction..Positive social interaction can be realized through social participation, social communication and social responsibility. Social interaction enables the hospital to deal with external variables, builds positive interaction between the hospital and surrounding environment. This interaction includes social participation, social integration into global quota, expansion of the service scope and making the true picture of both the integration health service hospital and social welfare in accordance with required quality.
- The Contemporary Administration.. The applicable strategy in tomorrow's hospital..The Continuous Control: Performance control is done by applying modern control methods through internal, external control, institutional and social control in addition to boosting self-control in individuals. This ensures the achievement of institutional and specialized objectives of health services with no errors or with the minimum level of errors and having the capability of immediate correction to realized required quality.
- The Contemporary Administration.. The Applicable Strategy in tomorrow's hospital.. Upgrading and development.. Upgrading and development are considered the key objective for contemporary administration through achieving comprehensive development for the organization, its staff and its beneficiaries. This can be done by the following: the effects of human development, the administrative development, the environmental development and the social development ... in accordance with efficiency and effectiveness coefficients of health services at hospital as an administrative organization and economic entity. Eventually, this would ensure the required quality level and its continuality.
- The Contemporary Administration.. The Applicable Strategy in tomorrow's hospital.. The comprehensive administrative concept is the fact that has to be accepted by all parties dealing with the hospital including all the individuals, organizations, entities and institutions. This can be achieved by deriving satisfaction with the level of

providing health services and achieving the enhancing of dealing with administrative and organizational bases of health service operations targeting individual and community health care.. In fact, this can be realized by maintaining clear vision in the applications of management functions at the different administrative levels as a system, which deals with the external environment to achieve the aspirations of workers and realizes success in the treatment of patients. This system hinges on the coefficients of social cohesion, mutual facilities, and consolidation of human valuesand ethical behavior as a key goal to achieving upgrading and development of health services according to quality standards in tomorrow's hospital.

# CHAPTER (57.3)

## The Contemporary Manager..Tomorrow's Hospital

- The Contemporary Manager.. The realistic view outlines the manager's functions as organizational source, responsibility over achievement, a combination of administrative skills, achieving development and possessing the characteristics of efficiency, effectiveness and impact.
- The Contemporary Manager.. The definitional methodology. It combines the functions of the organizational, executive, functional, successful and efficient manager in one unified definition: "the qualified professional full-time leader".
- The Contemporary Manager.. The administrative determinants.. The contemporary manager's roles are identified within the framework of his administrative responsibility. He has several roles as follows: The symbolic role (i.e., institutional responsibility); the leadership role (i.e., personal responsibility); the communicative role (i.e., social responsibility); the investment role (i.e., regional and governmental responsibility) and the risk-facing role (i.e., mutual responsibility).
- The Contemporary Manager..The administrative leadership.. It combines the personal, administrative and scientific characteristics and traits in the two axes of administrative leadership and administrative effectiveness within the elements of administrative authority, administrative efficiency, administrative standards, and the global administration.
- The Contemporary Manager. .The applicable and executive strategy is adopted to undertake the actions of preparing the contemporary leadership and excel in administrative leadership. This can be achieved by applying planning, organization and quality strategies, which aim at achieving excellence administration in the contemporary hospital as a modern, developed and contemporary management.
- The Contemporary Manager..The Applicable Strategies.. The Contemporary and Service Applicable Strategies..The Matters of Implementation..The planning indexes..The Total Quality.
- The Contemporary Manager..The Applicable Strategies.. The human and contemporary applicable strategies – implementation directions – organizational indexes.. Health care quality.
- The Contemporary Manager..The Applicable Strategies.. The administrative and contemporary applicable strategies – implementation administration – quality indexes..

# CHAPTER (58)

## Contemporary Manager Administrative Skills

- The Administrative Skills..The administrative skills are utilized by imposing the controls of dealing with the administrative situation, i.e., dealing with that condition or situation faced by the institution or organization, in a definite time at a definite location, as a result of overlapping and interlocking administrative operations including their human, material financial elements within the surrounding environment.
- The Administrative Skills .. The Administrative Skills can be defined as the ability to perform businesses with a high degree of perfection and speed. It is regarded as an urgent need to contemporary managers. It is broken into three types: The mental, behavioral and vocational skills. Those skills aim at achieving the informational, skillful and emotional objectives, at different rates and according to the administrative situation addressed and with a different combination of procedures in accordance with the administrative level.
- The Administrative Skills .. The administrative skills reflect leadership characteristics and traits of the contemporary manager. Apparently, they aim at raising the efficiency level of performance within the institution through applying the bases, principles, relationships and connections of modern management.
- The Administrative Skills ..The administrative skills in Tomorrow's Hospital are systematic and organizational skills. They are distinguished by excellence in health services and survival in the competitive market. In addition, they reveal human skills and show administrative and leadership capabilities.
- The Administrative Skills .. Acquiring and transferring experience to leaderships and subordinates are considered the duty of the institution or organization. This would ensure applying the quality standards in a professional way through the bases and principles of synergy, participation, self-motivation, decision making and taking, behavioral commitment and spiritual participation.
- The Administrative Skills.. Acquiring and transferring experience to leaderships and subordinates can be realized through applying systematic training, encouraging administrative qualification, preparing for leadership, collecting data and processing it, forming work groups and holding periodical meetings and conferences.




- The Administrative Skills.. They are considered an applicable model to the management functions including planning, organizing, directing and controlling through the most specific orientation towards one or more of these administrative functions of each skill separately.
- The Administrative Skills.. They are supported by secondary or additional administrative skills including: acquiring and utilizing power, selecting effective leadership model, preparing training programs, creating motivating positions, developing mutual trust, reading the organization's culture, social-environmental survey and assessing the diversity and plurality phenomenon.
- The Administrative Skills.. They depend on the Acquisition and use of power as an additional skill associated with the basic administrative skill. Such skill promotes human behavior, respects time, encourages serious communications, supports rational decision and makes the reporting documents meet the standards of good conduct with subordinates. This can be achieved through the positive outcome of the collective work, optimum use of resources, managing the pressures of work as an incentive for performance, ensuring the application of the quality system and quality assurance and strengthening the competitive positions of the organization.
- The Administrative Skills..Selecting the effective leadership model as an additional skill is closely associated with the basic administrative skills where the leader functions as the optimal model for leadership.
- The Administrative Skills.. Designing the incentive positions as an additional skill is closely associated with the basic administrative skills where this is considered a means to attract workforce from outside the organization and ensure maintaining the functional positions and those attempts to assume leadership.
- The Administrative Skills.. Developing mutual trust as an additional skill is closely associated with the basic administrative skills because it is considered the road to achieve good performance, outstanding achievement and consistency.
- The Administrative Skills.. Reading the organization's culture as an additional skill is closely associated with the basic administrative skills because it is necessary to match the organization's culture with the cultures of other organizations.

- The Administrative Skills.. The social-environmental survey as an additional skill is closely associated with the basic administrative skills because the volume, direction, type and impact of the coming change depends on the size of the information resulting from social-environmental survey.
- The Administrative Skills.. Assessing the diversity and plurality phenomenon as an additional skill is closely associated with the basic administrative skills where all subordinates are not searching for one thing and all works- even if they were similar- do not follow a single administrative model.




# CHAPTER (58.1)

## Behavioral Management Skills

- Behavioral management skills .. They are defined as those skills related to human behavior resulting from that activity performed within the framework of the values, rights and responsibility and through the skills of dealings with others in the institution or organization.
- Behavioral management skills .. Behavioral management skills in service institutions fall within the scope of one of the three well-known skills, Institutional management, professional personality and social community.
- Behavioral management skills .. They aim at the realization of normal behavior and supporting decision based on behavioral aspect through the personal, institutional and social functions that contribute to the increase of production and promote services.
- Behavioral management skills.. They depend upon the positive "normal and value-based side" or negative, "abnormal and non-value-based side".. They are considered the result of the interaction among the requisites and the constraints in three interactive behavioral relationships.. The relationship between the professional conduct and the administrative behavior.. The relationship among the leadership conduct, achieving the balance in services and production and the success of the organization.. The relationship between the social conduct and the environmental variables.
- Behavioral management skills.. The contemporary manager is in need to behavioral management skills while exercising his/her administrative, professional and social functions based upon a human and applicable perspective. Thus, the contemporary manager is responsible for the acquisition and transfer of these skills to his subordinates.. Those skills are considered the success indicator, which reflects the commitment of him/her and his/her subordinates to the behavioral instructions.
- Behavioral management skills .. They are considered a key element in the management of tomorrow's hospital, especially the professional Conduct, which relates to performance skills and

achieving the healing of patients services while facing needs of health services including the care for individuals and society (for both the patients and healthy). This can be realized through the achievement of the three skills, i.e., the personal behavioral, administrative and social skills.

- Behavioral management skills .. In business organizations, behavioral management skills can achieve its efficiency results by holding training and development courses covering the areas of developing administrative and personal skills along with the administrative, systematic and organizational skills as well as the administrative and social skills. The content of these courses is to be determined based on the approaches of the behavioral, conventional and academic school and by following several training methods that tend all to achieve morality in an ethical working environment in order to build a moral society, which affects and is affected by the production or provided service .
- Behavioral management skills.. In hospitals, behavioral management skills can achieve its efficiency results by holding training and development courses covering the areas of several administrative skills, of which the most important are the administrative, personal and professional skills that are governing the tripartite relationship among the doctor, nursing staff and patient. This is done within an ethical framework and based upon the administrative, systematic and organizational skills that support the offering of high quality medical services within an ethical framework. In addition, the administrative and social skills help to achieve service communication to the hospital with the surrounding environment that includes individuals, communities, organizations and charity bodies in order to plan for health care within the context of a moral framework.

# CHAPTER (58.2)

## Time Management Skills

- Time management skills in respect to human life .. are associated with saving the time, for it's the most expensive natural resource that must be invested in order to achieve a future payoff.
- Time management skills for individuals .. are concerned with the ability to perform the job in its specified time.
- Time management skills for institutions .. are connected with the ability to adjust the logical relationships between performance and implementation of activities and tasks at specific times.
- Time management skills for society .. are concerned with maximizing the time available to achieve saturation, stability, and welfare.
- Time management skills tend to achieve .. optimal use of time without wasting through personal planning service functions by tightly regulating businesses and administrative authoritarian regulatory positions by determining time standards to measure the performance in addition to community, economic, and financial functionalities by studying time cost and its impact on the decision.
- Time management skills adopts.. the positive side in the "optimal use of time" or the negative side in "wasting time" as a result of the interaction of the ingredients and obstacles in three administrative interviews: time versus actions in the internal environment, time versus development of management in the organization, time versus objective response in the external environment.
- Time management skills contemporary manger needs .. to make the utmost use of time in accomplishing business efficiently and effectively match the speed of completion without increase or decrease in the time given.
- Time management skills in tomorrow's hospitals .. ensure the motto of the right service at the right time at the reasonable price using the time limitations as criteria for performance, assessment, and profitability, in order to achieve the goals of the hospital and continue in the competitive market.
- Time management skills in business organizations .. bear their efficiency fruits by holding training developmental courses in the areas of personal management development skills, regulatory and organizational managerial skills, and community-based management skill. In addition, the training content for these contemporary

management programs is determined in the determinants of positive interactive features, regulatory executive planning determinants, and the determinants of influences of social environmental factors. All of which are involved in the efficient management of time and completion of the work to a high standard of quality.

- Time management skills in hospitals .. bear their efficiency fruits by holding training developmental courses in the areas of various administrative skills, some of which are the personal managerial skills that control the time factor in professional performance, regulatory and organizational skills that control the time factor in relations between the executive medical service and administrative departments, as well as social managerial skills controlling the right time to provide service to the hospital roles in the external environment and society.

# CHAPTER (58.3)

## Communication Management Skills

- Communication management skills .. a positive interaction between two parties through several procedural processes, personal mental processes, dynamic management processes, and applied behavioral processes, which all verify participation and communication and consultation in the decision making - taking, implementing and the supervising of implementation.
- Communication management skills... moves toward achieving the goals of the institution or organization through personal functions such as understanding and rapprochement and administrative functions such as effective performing of business as well as social functions such as contacting mass media.
- Communication management skills .. adopt the positive side in the "effective communication" or the negative side in the "ineffective communication" as a result of the interaction of the ingredients and constraints of three personal determinants: (sender) administrative – (message content) social – the recipient (surrounding circumstances).
- Communication management skills .. are basic requirements for the success in much of the work of contemporary managers, only if used in the right location and the right way to connect them with their bosses and subordinates and local community leaders and competing institutions.
- Communication management skills .. in the tomorrow's hospital are reliable in the performance of their services successfully and in a distinguished way that achieves quality, using positive aspects of communications between executive medical service and administrative departments.
- Communication management skills .. in business organizations achieve efficiency results by holding developmental training courses in the areas of personal management skills development and community management skills. The training content for these programs is identified in three levels: development of behavioral

communicative skills, performance techniques, and addressing groups.

- Communication management skills .. in hospitals achieve efficiency by holding developmental training courses in the areas of communication management personal skills in achieving curative and preventive objectives, in addition to communicative management skills regulatory and organizational in achieving the research and training goals, as well as community communication management skills in achieving environmental and community goals.

# CHAPTER (58.4)

## Decision Making – Tacking Management Skills

- Decision making-tacking management skills .. follow the systematic creative innovation technique as well as leadership manner and are subject to administrative determinants, administrative position, administrative work programs, the most appropriate administrative selection, and administrative participation.
- Decision making-tacking management skills .. exercise several functions on the basis of the type of necessity and type of the person in charge. Some of the functions are personal associated with executive decisions, administrative functions associated with functional decisions, and social functions associated with emergency decisions.
- Decision making-tacking management skills .. adopt the positive side in making the "right or rational decision" or the negative side in making the "wrong or irrational decision", as a result of the interaction between ingredients and constraints in three personal relationships - administrative and social. These relationships revolve around providing the appropriate atmosphere for the application of the appropriate method in the selection between alternatives, and the best choice for the participants in the decision-making –tacking to guarantee proper implementation.
- Decision-making management skills are one of the needs of the contemporary manager in order to reach the right decision through the criteria of participation, confidence, and feedback.
- Decision making-tacking management skills .. in tomorrow's hospital are a weighted factor for all of the activities and tasks, whether medical or administrative or technical, the most important of which is success in decision-making.
- Decision making-tacking management skills .. in business organizations achieve efficiency results by holding developmental training courses in the areas of personal management skills development, in order to identify the functions, participate in decision-making, develop management skills whether regulatory or

organizational particularly in the decision requirements, and develop social skills needed for determining the effectiveness of implementing the decision within and outside the institution or organization.

- Decision making-tacking management skills .. in hospitals efficiency results by holding developmental training courses in the areas of different management skills, some of which are the personal skills required for decision-making and which achieve the curative and preventive goals, research training management skills, and social skills in decision-making which achieve environmental and social objectives of the hospital.




# CHAPTER (58.5)

## Reporting Management Skills

- Reporting skills .. all reports of various kinds and levels of issuance are an element of regulation and control, and contribute to the improvement and development of the administrative situations.
- Reporting skills .. the meaningful or effective report is what contains useful information and recommendations for specific results, for both the side reporting as well as the side being reported to, they can benefit from.
- Reporting skills .. practice several supportive functions for institutions administrations, personal functions which support administrative behaviors, institutional functions which support planning and audit, and social functions which support the application of humanitarian laws and regulations governing the operations and procedures of the institution's services.
- Reporting skills .. adopt the positive side in the preparation of the "meaningful or effective report" or the negative side in the preparation of the "non-purposeful or non-effective report", as a result of the interaction of the ingredients and obstacles in the adoption of the application of the foundations and principles of differentiation between objective reporting or routine, mandatory reporting or malicious, completed reports or incomplete, in order that the report could achieve its target.
- Reporting skills .. are basic needs of the contemporary manager as a mean of communication, a work document, and a follow-up aid in the same field. It is an administrative and organizational success factor to the contemporary manager.
- Reporting skills .. in the tomorrow's hospital are concerned with the diverse reports that serve the patient who is the target of their services, especially medical reports, based on which are a lot of common interests of the patient and those in charge of his or her services as well as the hospital that patients uses its services.
- Reporting skills .. in business organizations achieve efficiency results by proper preparation for all levels of manpower in terms of

setup and trading and supply and taking advantage of holding developmental training programs in the areas of personal, regulatory, organizational, and community management skills development.

- Reporting skills .. in institutions and business organizations include the preparation of writing and presenting criteria, as well as responding to feedback, which makes the report a mirror and a real description of reality.
- Reporting skills .. in hospitals are highly specialized skills that have great benefits and result in medical and health liability whether administrative or legal, and require capabilities, specializations, and qualified cadres.
- Reporting skills .. in hospitals achieve efficient preparation of a medical report by holding training courses on how to formulate medical reports covering all administrative, professional, and financial points, whether accomplished or recommended by the hospital administration or the executive service department responsible for service delivery.

# CHAPTER (58.6)

## Negotiation Management Skills

- Negotiation management skills .. are a civilized skilled psychological managing behavior aims to achieve common interests and common goals and access to shared decision.
- Negotiation management skills .. are exercised through the administrative practices of the manager and subordinates and headquarters in an official or a spontaneous way through daily practices at work and also outside the scope of the work.
- Negotiation management skills .. are the basis of the administrative success of the institutions and organizations especially in situations management and attitudinal management.
- Negotiation management skills .. practice several institutional, personal, and social functions to achieve negotiation success of all kinds, whether commercial service negotiation, financial catalog negotiation, or internal and external community negotiation.
- Negotiation management skills .. adopt the positive side in the "successful effective negotiation" or the negative side in the "failed ineffective negotiation" as a result of the interaction between ingredients and constraints to reach specified behavioral professional and regulatory leadership standards as well as community participation standards.
- Negotiation management skills .. are a requirement for the contemporary manager, since being a "successful negotiator," is a basic skill and tool in dealing with all other managers and business handlers. With the manager's tactfulness he can obtain his benefits and satisfy the negotiating parties.
- Negotiation management skills .. in tomorrow's hospital are concerned with consolidating the principles of the limits of negotiation in medical service procedures as well as administrative procedures especially financial contractual ones, in addition to communicative proceedings with foreign societies and institutions.
- Negotiation management skills .. in business organizations gain efficient results by proper preparation for the leaders or individuals

or groups that carry the negotiation responsibility (negotiators) by holding developmental training programs with scientific content oriented to preparing negotiating cadres and training on the negotiating planning, tactics, and participations on the levels of personal managerial skills whether regulatory or organizational or communal.

- Negotiation management skills .. in hospitals achieve success of "medical negotiation" or "therapeutic negotiation" efficiency by identifying the roles of the negotiating parties; from the doctors and doctors' "follow-up and treatment reports", Doctors with patients "achieve common interests", doctors with administrators "ensure rights", doctors with community leaders and individuals outside the hospital "achieve service integration".
- Negotiation management skills .. in hospitals: there's a need to develop negotiating skills, personal capacity to respond, administrative capacity to activate power sources, and ability to bring about social change.

# CHAPTER (58.7)

## Subordinates Management Skills

- Subordinates management skills .. refer to the skills of dealing with subordinates and are the responsibility of leadership, as a modern administrative system concerned with positive interaction between power and organization, which achieves system respect with its impact on the performance and achievement.
- Subordinates management skills .. are oriented toward everyone's commitment to the consolidation of objectives and actions for behavioral and functional homogeneity, which is achieved through personal functions in commitment to the common goals of the organization and the institutional roles to comply with regulatory and operational practices as well as social functions to comply with social participation and protection.
- Subordinates management skills .. take "good dealing with subordinates" from the positive side or the "mishandling of subordinates" from the negative side, as a result of the interaction between factors and obstacles in various directions that touch the personal aspects of the subordinates and their responsibilities, and their relationship with the leadership and how far they influence or are influenced by the society around them.
- Subordinates management skills .. are a requirement for the contemporary manager through his job as a leader in harnessing all potentials of the hospital in providing and reviving his relationship with his subordinates and upgrading their professional scientific and social behavioral level, in addition to qualifying a second cadre of leaders, so that an honorable image can be demonstrated to indicate the manager's decent leadership and the unity between him and his subordinates.
- Subordinates management skills .. in tomorrow's hospital are the special skills consistent with the hospital's health workforce characteristics of diversity, specialization, and complexity of tasks and activities in the performance of duties and responsibilities. These

skills also seek implementing the way of dealing with everyone as a boss and a subordinate at the same time.

- Subordinates management skills .. in business organizations achieve the desired results through the application of its functions that are matched with administration functions as well as the interdependent alternative administrative relation to obtain job satisfaction and performance excellence through the implementation of developmental training courses with scientific content targeting developing personal management skills in terms of communication skills and holding meetings and close observations. In addition to regulatory and organizational skills and in terms of negotiation skills, facing resistance to change, and leadership second cadre training, as well as community-based management skills in terms of community involvement, social role model, and community institutional communication.
- Subordinates management skills.. achieve efficiency in the hospital by holding developmental training courses in the areas of personal management skills oriented toward the hospital's health workforce and the clientele, and also developing personal management skills directed to leadership, regulatory organizational integrated service approach, as well as the development of social skills in approaching to service demanders, community leaders and individuals, organizations and local institutions, comparable to hospitals in the competitive market.

# CHAPTER (58.8)

## Work Pressures Management Skills

- Work pressures management skills.. the pressures of work and the resulting stress are a recent phenomenon in different areas of work which necessitated studying its physical, organic, mental and psychological aspects, hence targeting to benefit from the pressures of work in building a favorable business climate and increase productivity and increase the supply of quality and quantity of services.
- Work pressures management skills.. vary in forms, sources, and causes including the pressures of work and personal reasons or sources, in addition to the pressures of work disagreements and their organizational and administrative causes, as well as the pressures of work routine and their social and environmental causes. All or parts of them come in a form of work problems in institutions and business organizations as a result of a collision between personal, functional and social causes.
- Work pressures management skills.. are concerned with achieving the common goals of the organization at the level of individuals, manager, administration, and community through; personal functions in the face of work personal pressures, as well as institutional functions in the face of work administrative disagreements, and also social functions in the face of social pressures of work.
- Work pressures management skills.. adopt the positive side in the "work pros" or the negative side in the "work cons", as a result of the interaction between the factors and personal, administrative, and social obstacles, in the personal ability to take advantage or not to take advantage of the pressure, and the ability of leadership and management to cope with the pressures and bring about the desired change, in addition to the ability of the social institutional system to deal with the effects of pressure realistically and effectively.
- Work pressures management skills.. are a requirement for the contemporary manager who has to keep himself and his subordinates and his foundation away from the consequences of the various types

of work pressures, whether evident or implicit using early preventive actions before their occurrence or during the stages of dealing with them, or even after experiencing them and having to deal with their effects.

- Work pressures management skills.. in the tomorrow's hospital are imperative due to the increase in work pressures that are accompanied with modern management. These skills are basically concerned with the preparation of service providers to deal with these pressures, and to stay away from causing them, by adjusting and imposing the values prevailing at the hospital.
- Work pressures management skills.. in business organizations achieve their desired results in order to reach positive complementarily and increase the efficiency of the production capacity by holding developmental training courses with scientific content which polishes personal management skills and regulatory organizational management skills, in addition to community management skills in the coverage of the main entrances to the study and dealing of pressures.
- Work pressures management skills.. in hospital management achieve efficiency by holding developmental training courses in the areas of personal, administrative, and social skills development, in order to avoid the pressures of work and the following consequences that are harmful to the patient, who is the major beneficiary of hospital services. This is done by adopting personal behavioral skills and disciplinary management skills as well as social skills, awareness, and community involvement.

# CHAPTER (58.9)

## Marketing Management Skills

- Marketing management skills..are the skills needed to reconcile customer demand and supply of the institution or organization for the product or service that is offered.
- Marketing management skills..require familiarity with reality, experiencing community, and merger with workers.
- Marketing management skills move between advertising skills for the product or service, promotional skills of the service, service offering skills, the art of service providing, and the skills of reviewing each of the previous steps.
- Marketing management skills..convince the consumer or beneficiary of the advantages of the service provided and the positive effects without falsification or distortion of the facts.
- Marketing management skills are personal attributes, practical experience, qualifications, leadership abilities, predictive sense.
- Marketing management skills.. a typical movement skills backed by scientific research as well as field studies and realistic questionnaires.
- Marketing management skills adopt the positive side "the marketing performance pros" or the negative side "the marketing performance cons" as a result of the interaction between the ingredients and personal, administrative, and social obstacles.
- Marketing management skills..in business organizations achieve efficiency results through personal and social developmental administrative training programs that are market oriented, with different approaches to strengthen the institution in the competitive market through the development of leaders and marketing personnel skills in the media and promotion.
- Marketing management skills.. at the hospital achieve the desired results through personal and social developmental administrative training programs that are directed to the service providers to acquire market professionalism and customer addressing skills in addition to the environmental handling of the market through the development of marketing skills in terms of advertisement and promotion.

# CHAPTER (58.10)

## Teamwork Management Skills

- Teamwork management skills..contribute to the success of relations and connections inside and outside the organization and foster aspects of closeness, fraternity, loyalty, belonging, hardworking, giving, discipline, and performance quality.
- Teamwork management skills..cover developmental, behavioral, and professional skills and enhance performance and achievement through the implementation of the methodology of creativity and pioneering spirit at the level of leadership, subordinates, and organization.
- Teamwork management skills..achieve the goals of the institution or organization through the practiced functions, developmental dynamic mental character, straightening correctional planning management, and development of correlation, social, and behavioral relationships.
- Teamwork management skills..share the positive side of "teamwork success performance improved level", and achievement efficiency; or the negative side of "teamwork loss performance low level", and achievement weakness and feebleness, as a result of the interaction between personal, administrative and social advantages and disadvantages.
- Teamwork management skills..are one of the basic needs of contemporary manager who looks at the team work as part of the organization, and considers team work one of organization development methods and also directs his efforts along with team's efforts toward one goal, following analogous performance methods in order to achieve measurable results in conformity with organization objectives.
- Teamwork management skills..in tomorrow's hospital are indispensable to face pluralism as well as specialization, especially in positions of service providers and in service executive departments. They're also vital for meeting the needs of service beneficiaries and achieving the main and subsidiary objectives of the hospital, whether total or partial.

- Teamwork management skills..in business organizations achieve the desired results through personal, administrative, and social developmental training programs, the scientific content of which is guided toward the skills of selection of group members, rooting group spirit, group leadership, providing appropriate environment for the group, social responsibility, and creative methodology.
- Teamwork management skills..at the hospital achieve efficient results through holding continuous and regular training courses, while performing service and administrative functions as training, applied practical and field models, through which personal skills (building personnel), administrative skills (common goals achievement), and social skills (building exemplary societies) are developed for each individual of the hospital staff, at all levels and all specializations.

# CHAPTER (58.11)

## Quality Management Skills

- Quality management skills..are based on monitoring, reviewing, and regulating the performance of the medical team in accordance with the criteria and rates designed to achieve the best level of services in the intellectual and cultural communication between commanders and subordinates.
- Quality management skills..achieve organizational goals and quality objectives through practical application of the basic functions of skills' management, whether personal skills (the proper functioning), or institutional (continuous improvement of the product or service), or social (gaining customer satisfaction and attracting community symbols).
- Quality management skills..share the positive side in the quality and "good efficiency of performance and achievement", and the negative side in the quality "low efficiency of performance and achievement" as a result of the interaction between the elements and constraints, in the three personal, administrative, and social determinants, which touch the aspects of leadership behavior, management, criteria, assessment, correction and social and environmental interrelationships.
- Quality management skills..are a basic need for the contemporary manager, who is characterized by excellence in quality services and who combines leadership and oversight qualities, as well as communication support and continuous intellectual development, in addition to keenness to acquire the skills that will provide him with a dynamic holistic view and vision of the future.
- Quality management skills..in tomorrow's hospital steer the hospital toward a high level of efficiency and effectiveness by insisting on development, excellence, and sustainability as well as providing its services to all individuals. The exercise of such skills will help in dealing with variables and strengthening community links. Additionally, it supports administrative quality and behaviors of belonging and loyalty to the hospital.

- Quality management skills..in business organizations achieved quality goals by proper preparation for leaders and subordinates through developmental training programs employed to develop personal managerial skills "performance improvement for workers and improvement of leadership technique" in addition to organizational and regulatory administrative skills "improvement of service operations and management technique" as well as community administrative skills "improvement of the surrounding environment and the outcome of the acceptance of services."
- Quality management skills..with regard to the applied perspective in the hospital achieve the highest level of health care through qualitative training programs " social ,health, and administration", which are mainly directed to general development and human development, "faith and belief, participation, safety and security of the work environment". It is also directed to administrative development, information and communications systems, performance measurement standards, management restructuring, active follow-up and immediate correction, as well as the application of regulations and laws. It is also directed to social development, societal behavioral change, understanding and interaction of individuals and institutions, and safe healthy climate".

# CHAPTER (58.12)

## Customer Service Management Skills

- Customer service management skills..have become a mainstay in the organization work through constant contact, good concept, established traditions, enlightened leadership, and environmental control.
- Customer service management skills.. keep institutions or organizations from encountering any problems in the dealing between customers and service providers.
- Customer service management skills..illustrate the real value of customers and the impact of dealing with them in the success of the institution or organization and continuity in the competitive market.
- Customer service management skills..move toward providing an ideal or outstanding service by a team of customer service. And this is achieved through three functional ways, personal (in the rehabilitation of workers), and (institutional) in the level of service quality, and (social) in overcoming societal variables for customer satisfaction.
- Customer service management skills..share the positive side in the "excellence of services and customers' interest" or the negative side in the "deterioration of services and the reluctance of clients", as a result of the interaction between the elements and constraints in the three personal, administrative, and community determinants, in multiple elements that touch the basic aspects of the service as well as the related customer needs and the efforts of the service providers and characterize the internal and external administrative governing system of the institution.
- Customer service management skills.. are a basic need for the contemporary manager which hone his expertise in the management of the institution and aid his success in achieving its objectives through the acquisition and transfer of multiple managerial skills that support customer service abilities, such as communication skills, behaviors of dealing with subordinates, negotiation, and dealing with pressure.

- Customer service management skills..in tomorrow's hospital are mainly directed toward the beneficiaries or follow up patients (foreground customers), as well as service providers and administrative leaders at the hospital (refinement customers), in addition to the hospital suppliers and external organizations and institutions (trade customers).
- Customer service management skills..in tomorrow's hospital are a collective and comprehensive and integrated responsibility, latent in the components of the health workforce that operates according to the hospital's prevailing values, human values, work values, and values of health and safety. All in all these skills are meant to be serving the customers in order to provide the maximum level of health care.
- Customer service management skills..in business organizations accomplish the desired results by the application of functions matched with customers' needs and the goals of the institution or organization as well as the social welfare through holding developmental training courses and specifying their scientific content to comply with the development of personal, organizational, regulatory, and community management skills, from planning to create customer service units or teams at the hospital to determine their responsibilities, potentialities, and relations, as well as evaluating the results of the services performed by them.
- Customer service management skills.. in regard to the applied perspective of the hospital, support the main service role of the hospital inpatient receiving care, observation and following high delivery service, which is a collective responsibility shouldered by both senior and executive management, inside and outside the hospital, in order to achieve customer satisfaction by fulfilling psychological and organic needs of the patients, service providers and hospital's managers.

# CHAPTER (58.13)

## Finance Management Skills

- Finance management skills.. are built on three administrative principles: independence, financial funding, and good financial management, through the controls employing various resources, in order to achieve the goals of the institution or organization.
- Finance management skills.. are subject to three consecutive administrative paths: financial planning, financial management, financial control, in the context of accounting controls as well as cost-based accounting, with specific assignments and responsibilities to the administrative group and the general workers of the organization.
- Finance management skills.. are inclined to the accomplishment of their institutional and specialized objectives through their personal functions of renewing confidence and continuity, and the institutional functions of correct financial performance, and social functions to deal with financial risks and apply self-solutions.
- Finance management skills.. share the positive side of "good management and good investment" or the negative side of "mismanagement and poor investment", as a result of the interaction between elements and constraints in the three personal, administrative, and community determinants within the elements of funding request and determining its sources, determining responsibility and risks, accounting system reference, dues versus cost, and community interaction.
- Finance management skills.. are a basic need for the contemporary manager as it contains a correlation of administrative, accounting, and mathematical sciences, and hence enabling the manager to deal with the owners of the institution, its employees, and its beneficiaries, as well as making the manager able to meet any shortfall or financial deficiency, the institution might be exposed to, and also ensuring continuity of success for the institution.
- Finance management skills.. in tomorrow's hospital is of great importance in covering its services' expenses which are provided at

time of their request, in addition to developing and modernizing these services, which is a responsibility of all leaders and subordinates in the implementation of funding programs with measurements of controls, good use, and confronting financial emergencies.

- Finance management skills.. in business organizations achieve the desired results of implementation of their functions by holding developmental training courses and specifying a scientific content that has to go with the development of personal management skills as well as organizational and regulatory management, in addition to the social skills in planning, use, and control elements, and defining the role of leaders and subordinates and the surrounding community including individuals and institutions.
- Finance management skills.. with respect to the applied perspective in the hospital, achieve the desired results of quality levels in the services provided through the support and development of the service role at the hospital, which arises and grows through multiple ongoing funding sources, the continuity of which are aided by personal financial skills and management financial skills as well a social funding skills.

# CHAPTER (58.14)

## Laws and Regulations Management Skills

- Laws and regulations Management skills..are the compliance with legal knowledge and its application with the concept of law spirit and sufficient flexibility, which has a positive impact on the institution or organization and the employees in achieving the goals and correlation with the society.
- Laws and regulations Management skills.. are directed toward the protection of the institution and its employees as well as the clients through personal functions (job satisfaction), and administrative functions (legal responsibility), and social functions (social protection).
- Laws and regulations Management skills..share the "positive side of law application" in the service of the institution or the "negative side of law application" as an administrative restriction on the institution, as a result of the interaction between the elements and constraints in three determinants: personal (in knowledge and motivation), administrative (in application, right, and wrong), and societal (in threats and restrictions).
- Laws and regulations Management skills..are a basic need for the contemporary manager to gain strength, wisdom, and discernment in the issuance of administrative decisions and orders as well as the achievement of satisfaction and acceptance of the staff.
- Laws and regulations Management skills..in tomorrow's hospital organize the dealing between the parties responsible for the provision of health services according to the standards of human rights protection.
- Laws and regulations Management skills..in business organizations, the consequential results of practice which are presented in the success of the institution or organization in carrying out its obligations and achieving its objectives, is accomplished through holding developmental training courses in the areas of personal, organizational, regulatory, and community development of administrative skills.

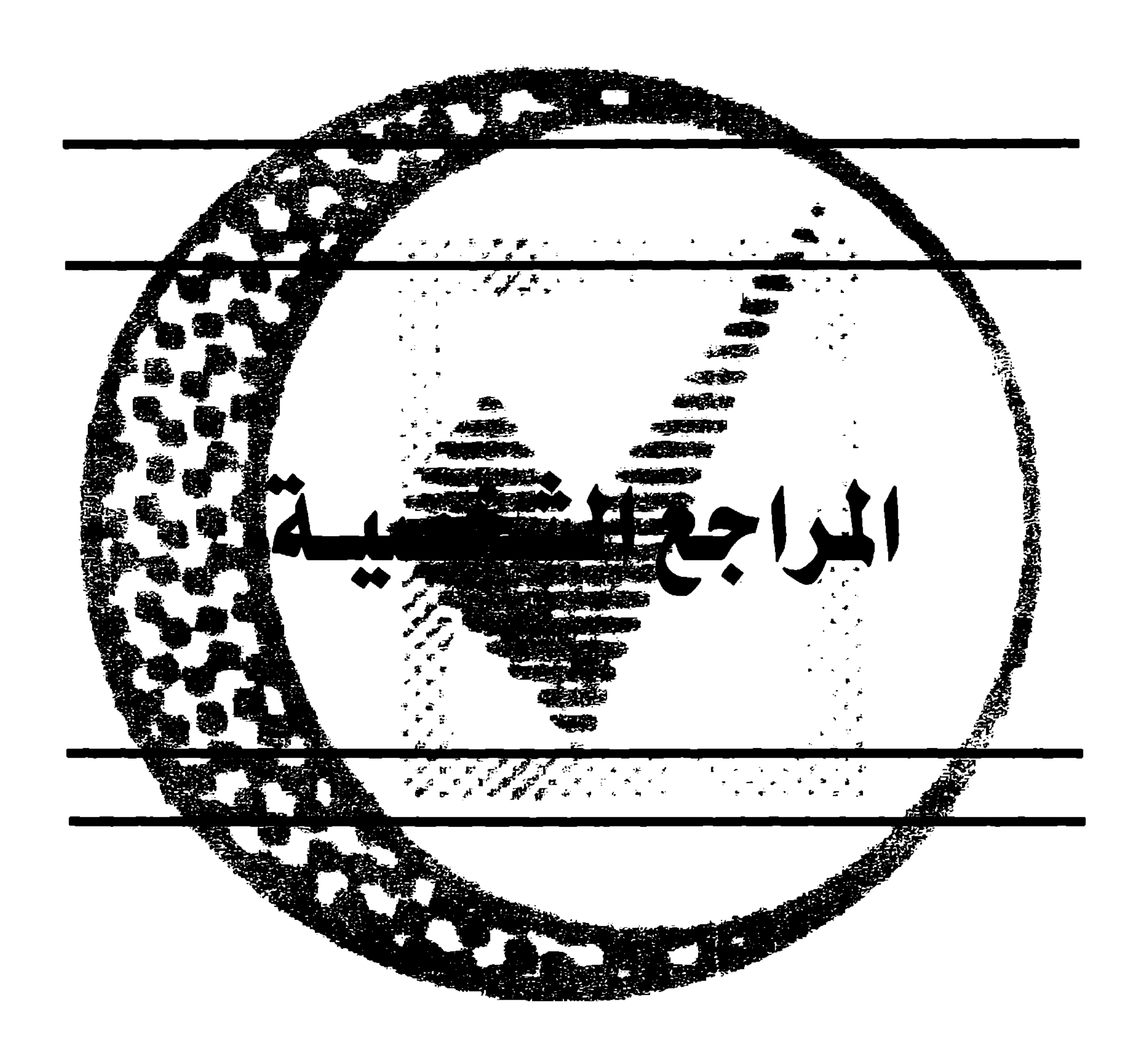
- Laws and regulations Management skills..hold regular induction courses on laws and regulations and their amendments for the labors, leaders, and officials, in addition to holding joint sessions with social leaders and individuals in the surrounding community.
- Laws and regulations Management skills..at the hospital achieve the desired results of the provision of health services efficiently by holding developmental training courses for employees and clients of the hospital as community leaders and members of the internal and external environment, in addition to specifying the scientific content and training standard objective of these courses to comply with the conduct of the law in protecting the patient and facilitating access to health services needed in a timely and appropriate manner and in the right location at a reasonable cost considering moral values.
- Laws and regulations Management skills..with regard to the applied perspective at the hospital, is supported by the adoption of the law spirit as well as the activation and proper application of the regulations and laws of hospitals and health management and ongoing monitoring, which result in achieving the desired goals by means of the personal, administrative, and social skills of the management of the application of regulations and laws.

# CHAPTER (58.15)

## Clinical Medical Management Skills

- Clinical medical management skills.. is a behavioral communicational technique between the two parties of the service provided by the hospital, and is evident in the success in achieving the hospital's goals and satisfaction of service beneficiaries.
- Clinical medical management skills.. obligate the contemporary manager and subordinates of the professional, technical, and administrative health workforce to serve the integration of the medical/health service scheme provided by the hospital.
- Clinical medical management skills.. Contains a specialized part done by the professional health manpower in a triangular correlation between the doctor, the patients and nurses. It is called clinical skills management, and is required to achieve maximum health care for the patient.
- Clinical medical management skills.. effectiveness is achieved through strengthening the reaction, response, and feedback skills in the medical feed.
- Clinical medical management skills.. is directed toward the success of the provision of medical services at the desired level of quality in meeting the needs of the beneficiaries through personal, administrative, and social functions of these skills in service, professional and environmental integration.
- Clinical medical management skills.. shares the positive side in the "consolidation of clinical interaction relation" between the health manpower and the patients, and the negative side of the "bad clinical interaction relation" between the health manpower and the patients, as a result of the interaction between the elements and constraints in the personal, administrative, and social determinants of reaction, response, and feedback skills.
- Clinical medical management skills.. is a basic need for the contemporary manager, whether belongs to the medical body or any other. It also provides the manager with many opportunities to verify the success of his administration and upgrade health/medical services offered by the hospital.

- Clinical medical management skills.. in tomorrow's hospital is part of the administrative skills scheme, which is necessary for the success of the hospital in achieving its objectives as an integrated collective turnover for the application of these skills at the level of leadership, organization, employees and clients in the internal and external environment.
- Clinical medical management skills.. in health organizations achieve their functions by holding developmental training courses at the level and with the participation of high senior administration, executive administration, and oversight administration, in order to determine the scientific content of these courses that has to cover the development of reaction, positive response, and positive feedback skills, by specifying the level of training required for personal, managerial, regulatory, organizational, and societal administrative development.
- Clinical medical management skills.. with regard to the applied medical perspective at the hospital, is the main pillar to ensure provision of health/medical services to the beneficiaries and the surrounding community at a high level of quality, and the training programs adopt the scientific content that achieves these vital and important goals to the hospital, with determinants that consolidate the concepts of medical skills management scientifically and applicably at the various leaderships' and subordinates' levels that are diverse in their developmental, administrative, and societal profiles.
- Clinical medical management skills.. with regard to the applied perspective at the hospital, is concerned with providing factors of ensuring that these skills are being achieved through holding developmental training courses in the areas of administrative medical balance, responsibility for rights ownership versus duties commitment, and the exchanging of the roles in order to achieve interests.
- Clinical medical management skills.. at the hospital complete its success through the application of clinical skills that works to strengthen the tripartite relation between the doctor, the patient, and nursing staff, which steer the scientific medical and clinical content toward the three parties in order to strengthen the communicational role among them and for each of them as a sender and recipient.


المراجع الشخصية

قد يكون المرجع الذي ترك فيك أثرًا ليس كتابًا ولا مقالا ولا بحثًا علميًا .. إنما هو احتكاك مباشر بعلماء أفاضل ومن رموز الإدارة قد كان لي شرف الاستفادة منهم .. وإن ذكرهم كما هو واجب فإنه تقدير وعرفان بفترات إثراء للعلم.. وهم كثير ونذكر منهم على قدر ما تسعفني الذاكرة وفقًا لمراحل حياتي في الالتقاء بهم .. الأساتذة الدكاترة العلماء:

أ.د محمد كمال أبو عجوة

| | |
|---|---|
| أ.د/ حسن غلاب | أ.د/ صديق عفيفي |
| أ.د/ محمد محمد إبراهيم | أ.د/ محمد رضا العدل |
| أ.د/ علي محمود عبد الوهاب | أ.د/ إجلال عبد الحافظ |
| أ.د/ عادل مبروك | أ.د/ أحمد أحمد اللحلح |
| أ.د/ عاطف العوام | أ.د/ سعيد عبد المنعم محمد |
| أ.د/ ثابت عبد الرحمن إدريس | أ.د/ حسن عيسى |
| أ.د/ نبيل عبد السلام شاكر | أ.د/ جمال الدين المرسي |
| أ.د/ محمد محمد البنا | أ.د/ شوقي محمد الصباغ |

أ.د/ أمجد حامد عمارة



# المراجع باللغة العربية

## المجموعة الأولى من عام ١٩٦٠ إلى عام ١٩٧٩

إبراهيم عبد الرحمن: إدارة العمليات والإنتاج، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٧٥.

إبراهيم عبد الرحيم هميمي: تخطيط ومراقبة الإنتاج، القاهرة، مكتبة للتجارة والتعاون، ١٩٧٧.

أحمد بدر: أصول البحث العلمي ومناهجه، الكويت، مكتبة الجامعة، الطبعة الأولى، ١٩٧٧.

أحمد سرور محمد: أصول إدارة الأعمال والأسس العلمية، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٧٠.

أحمد سرور محمد: تخطيط وضبط الإنتاج، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٦٧.

أحمد محمد موسى: تقييم الأداء الاقتصادي في قطاع الأعمال والخدمات، القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٧٣.

أحمد منصور: القوى العاملة .. تخطيط وظائف وتقديم أدائها، الكويت، وكالة المطبوعات، ١٩٧٥.

السيد محمد خيري: الإحصاء في البحوث النفسية والتربوية والإجتماعية، القاهرة، دار التأليف، الطبعة الثانية، ١٩٦٣.

أمين فؤاد الضرغامي: بيئة السلوك التسويقي، القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٧٩.

حسن أحمد توفيق: الإدارة العامة، القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٧٥.

حسين محمود حجازي: العلوم السلوكية وحوار مع الفكر الإداري، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٧٧.

حنفي محمود سليمان: إدارة الإنتاج، الإسكندرية، دار الجامعات المصرية، ١٩٧٩.

زكي محمود هاشم: الإدارة الصناعية، القاهرة، دار الكتاب الجامعي، ١٩٧٦.

سيد الهواري: الإدارة المالية، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٧٥.

شوقي حسين عبد الله: سياسات الأفراد، القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٧٨.

صديق محمود عفيفي وآخرون: الإدارة في مشروعات الأعمال، الكويت، مؤسسة دار الطباعة والنشر، ١٩٧٧.

صلاح الشنواني: التطورات التكنولوجية والإدارة الصناعية، الإسكندرية، دار الجامعات المصرية، ١٩٧٧.

طارق علي حسن: المستشفى التعليمي الجامعي في مصر كمعنى، القاهرة، دار الغد للطباعة والنشر، ١٩٧٤.

عادل حسن: الكفاية الإنتاجية للأفراد في الصناعة، الإسكندرية، دار الجامعات المصرية، ١٩٧٧.

عاطف محمد عبيد: إدارة الإنتاج، الأصول العلمية والتطبيقية لتشغيل المصانع، القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٧٧.

عاطف محمد عبيد: أصول الإدارة والتنظيم، القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٧٠.

عبدالباسط سيد أحمد: البحث الاجتماعي، القاهرة ط١، ط٢؛ ١٩٧٥.

عبدالحميد لطفي: علم الاجتماع، القاهرة، دار المعارف، الطبعة السابعة، ١٩٧٨.

عبدالرحمن بدوي: مناهج البحث العلمي، القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٦٣.

عبد الغفار خلاف: وظائف المستشفى كمنظمة اجتماعية، مؤتمر دراسة المشاكل التخطيطية والتنظيمية إدارة المستشفيات، الجهاز المركزي لتنظيم والإدارة بالقاهرة، ٢-٢٨ يناير ١٩٧١.

علوية علي علوي: نظام التغذية في المستشفيات، تقرير مقدم للندورة العربية الأولى لإدارة المستشفيات والمنظمة العربية للعلوم الإدارية بالقاهرة، ١١-١٨ مارس ١٩٧٢.

علي السلمي: إدارة الأفراد لرفع الكفاية الإنتاجية، دار المعارف، القاهرة، ١٩٧٠.

علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، الكويت، وكالة المطبوعات، ١٩٧٥.

علي عبد المجيد عبده: الأصول العلمية للإدارة والتنظيم، القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٧٩.

علي محمد عبد الوهاب: المدخل السلوكي في الإدارة، بيروت، اتحاد المصارف، ١٩٧٨.

علي محمد عبد الوهاب: تقييم مستوى الخدمات الصحية بمحافظة الشرقية، استطلاع آراء القائمين بالخدمة والمنتفعين بها، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ١٩٧٨.

فايز فرج: الميكنة الآلية، الإنتاج، القاهرة، معهد التخطيط القومي، ١٩٧٠.

فؤاد البهي السيد: علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري، القاهرة، دار الفكر العربي، ١٩٧٩.

فؤاد الشريف: إدارة الإنتاج، القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٧٩.

محمد الأمين عبد الفتاح: نحو تعريف شامل لاستخدام أسرة المستشفيات، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الندوة العربية الأولى لإدارة المستشفيات، القاهرة، ١١-١٨ مارس ١٩٧٢.

محمد خيري، د. أحمد عبادة سرحان: الإحصاء الطبي في خدمة التخطيط للمستشفى، بحث مقدم لمؤتمر دراسة المشكلات التخطيطية والتنظيمية، القاهرة، ٥/٢٧ حتى ١٩٧٨/٦/١.

محمد صالح الحناوي: السلوك التنظيمي، الإسكندرية، دار الجامعات المصرية، ١٩٧٧.

محمد صلاح الدين الشنواني: أصول إدارة الأعمال، الإسكندرية، دار الجامعات المصرية، ١٩٧٥.

محمد عارف: المنهج في علم الاجتماع، القاهرة، دار الثقافة للطباعة والنشر، ١٩٧٢.

محمد عبد الله عبد الرحيم، أساسيات الإدارة والتنظيم، القاهرة، دار الفكر العربي، ١٩٧٦.

محمد فتحي محمد: الإحصاء في اتخاذ القرارات التجارية، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٧٩.

محمد محمد إبراهيم: إدارة الأفراد وأسس ترشيد الموارد البشرية، القاهرة، (غير مبين) ١٩٧٩.

موسى أحمد محمد: مؤشرات تقييم الأداء في قطاع الأعمال، القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٧٣.

يوسف صديق رأفت (السكرتير الفخري للجمعية المصرية للمستشفيات): دنيا المستشفيات، مطبعة لجنة البيان العربي، القاهرة، ٦٥-١٩٦٦.

## المجموعة الثانية من عام ١٩٨٠ إلى عام ١٩٨٩

إبراهيم الغمري: السلوك الإداري، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٨٣.

إبراهيم الغمري: إدارة الأفراد والتطوير التنظيمي، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٨٤.

إبراهيم إمام: فن العلاقات العامة والإعلام، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٨٠.

إبراهيم إمام: العلاقات العامة، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٨٦.

إبراهيم درويش: التنمية الإدارية، القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٨٢.

إبراهيم علي الجندي: التلوث يخنق الجميع والأمن الصناعي يقيهم، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٨٨.

أبو بكر الصديق عمر متولي: التكنولوجي والعلاقات الاقتصادية الدولية، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٨٤.

أحمد جاد عبد الوهاب: السلوك الإنساني في العمل، المنصورة، مكتبة الجلاء الحديثة، ١٩٨٩.

أحمد شرف الدين: الأحكام الشرعية للأعمال الطبية، غير مبين، ١٩٨٧.

أحمد صقر عاشور، الإدارة العامة، مدخل بيئي مقارن، بيروت، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، ١٩٨٤.

أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة والأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ١٩٨٥.

أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ١٩٨٦.

أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، الإسكندرية، المكتب العربي الحديث، ١٩٨٦.

أحمد مصطفى: حالة عملية في العوامل المحددة لكفاءة أداء الخدمة الصحية في أحد مستشفيات وزارة الصحة، مجلة الإدارة، يصدرها اتحاد جمعية التنمية الإدارية بالقاهرة، المجلد الرابع، العدد الثالث، يناير ١٩٨٢.

أحمد مصطفى: جودة الخدمات الصحية، مجلة الإدارة، يصدرها اتحاد جمعية التنمية الإدارية بالقاهرة، المجلد السادس عشر، العدد الثالث، يناير ١٩٨٤.

إقبال محمد بشير: الرعاية الطبية والصحية والمعوقين من منظور الخدمة الاجتماعية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ١٩٨٤.

السيد عليوه: صنع القرار السياسي في منظمات الإدارة العامة- الهيئة المصرية العامة، ١٩٨٦.

السيد متولي وآخرون: أنماط وكفاءة الإدارة العليا في المستشفيات المصرية، بحث مقدم لمؤتمر تنظيم وإدارة أجهزة الخدمات العلاجية، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، القاهرة، ٢٨-٣٠ ديسمبر ١٩٨٠.

الهيئة العامة للتأمين الصحي .. إدارة العلاقات العامة والإعلام، قوانين وقرارات التأمين الصحي، القاهرة، مطابع شركة العبوات الدوائية، ١٩٨٥.

أنور عبد الملك وآخرون: مفاتيح إستراتيجية جديدة للتنمية، مترجم، القاهرة، مطبعة التقدم، ١٩٨٥.

أبيل - سميث ليموسون: الاستغلال الأقصى للموارد الضئيلة، منبر الصحة العالمي، مجلة دولية للتنمية الصحية، المجلد الأول ١٩٨٠.

ت.أ - لامبولا: السياسة والأيدلوجية والصحة، بند الصحة العالمي، مجلة دولية للتنمية الصحية، المجلد الأول، ١٩٨٠.

جرمين حزين سعد: تخطيط ومراقبة الإنتاج، القاهرة، مكتبة التجارة والتعاون، ١٩٨٥.

جرمين حزين سعد وآخرون: إدارة المشتريات والمخازن، القاهرة، مكتبة التعاون والتجارة، ١٩٨٦.

جميل أحمد توفيق: إدارة الأعمال، الإسكندرية، دار الجامعات المصرية، ١٩٨٣.

حسن الساعاتي: تصميم البحوث الاجتماعية .. نسق منهجي جديد، بيروت، دار النهضة العربية، ١٩٨٢.

حسين شرارة: مراقبة المخزون في النظام الإنتاجي، القاهرة، مكتبة التجارة والتعاون، ١٩٨٤.

حسين شرارة: تخطيط ومراقبة المخزون، القاهرة، مكتبة التجارة والتعاون، ١٩٨٥.

حسين عبد الحميد أحمد رشوان: دور المتغيرات الاجتماعية في الطب والأمراض، دراسة في علم الاجتماع الطبي، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ١٩٨٣.

حسين موسى راغب: مدخل النظم في إدارة الإنتاج، غير مبين، ١٩٨٥.

حشمت تمامي، إبراهيم عبد اللطيف: زيادة فاعلية تقييم الإداء في الدول النامية، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، الإدارة المركزية للبحوث، سلسلة التراجم الإدارية، رقم ٤، نوفمبر ١٩٨٤.

حنفي محمود سليمان: السلوك الإداري، الإسكندرية، دار الجامعات المصرية، ١٩٨٤.

حنفي محمود سليمان: السلوك الإداري وتطوير المنظمات، الإسكندرية، دار الجامعات المصرية، ١٩٨٧.

رفاعي محمد رفاعي: السلوك الإنساني في التنظيم، المنصورة، مكتبة الجلاء الحديثة، ١٩٨٧.

زكي محمود هاشم: الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات، ١٩٨٧.

زهير حنفي علي: الأصول العلمية في التنظيم الإداري للمستشفيات، القاهرة، مكتبة الأنجلو، الطبعة الثالثة، ١٩٨٨.

سعيد محمد المصري: أساسيات في دراسة الإدارة العامة، الرياض، دار المريخ للنشر، الطبعة الثالثة، ١٩٨٣.

سمير أحمد عسكر: أصول الإدارة، دبي، دار العلم للنشر والتوزيع، ١٩٨٥.

سيد محمد الهواري: الإدارة .. الأصول والأسس العلمية، القاهرة، مكتبة عين شمس ١٩٨٢.

شوقي حسين عبد الله: التمويل والإدارة المالية، القاهرة، دار النهضة الحديثة، ١٩٨٠.

شوقي حسين عبد الله: سياسات الأفراد، دراسة في التنظيم، القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٨٦.

صلاح مصطفى المنوال: مناهج البحث في العلوم الاجتماعية، القاهرة، مكتبة غريب، ١٩٨٢.

عادل حسن: العلاقات العلامة، الإسكندرية، دار الجامعات المصرية، ١٩٨٠.

عادل حسن: التنظيم الصناعي وإدارة الإنتاج، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، ١٩٨٦.

عادل عز: التأمينات الاجتماعية، المبادئ النظرية والتطبيقات العملية، القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٨٠.

عاطف محمد عبيد: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، القاهرة، دار النهضة الحديثة، ١٩٨٧.

عبد الباسط محمد حسن: التنمية الاجتماعية، القاهرة، مكتبة وهبة، ١٩٨٥.

عبدالحليم رضا عبد العال: الخدمة الاجتماعية المعاصرة، القاهرة، دار النهضة الحديثة، ١٩٨٨.

عبد الحميد بهجت فايد: إدارة النشاط الإنتاج، غير مبين، ١٩٨٣.

عبد الرحمن عبد الباقي: العلاقات الإنسانية، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٨٦.

عبد الرشيد مأمون: عقد العلاج بين النظرية والتطبيق، القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٨٦.

عبد العزيز سليمان فؤاد: تاريخ مصر الاجتماعي، القاهرة، مكتبة سعيد رأفت، ١٩٨٥.

عبد الفتاح عثمان: خدمـــة الفــرد فــي المجتمــع النامي، القاهرة، مكتبة القاهرة الحديثة، ١٩٨٠.

عبد المنعم راضي: مبــادئ الاقتــصاد، القــاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٨٧.

عبد المنعم شوقي: تنميـــة المجتمــع وتنظيمــه، القاهرة، مكتبة القاهرة الحديثة، ١٩٨٠.

علي رفاعة الأنصاري: إستراتيجيات المشروعات، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٨٣.

علي شريف: اقتصاديات الإدارة – منهج القرارات، دار النهضة العربية للطباعة والنــشر والتوزيــع، ١٩٨٦.

علي شلبي: الريف المصري في النصف الثاني من القرن التاسع عــشر ١٨٤٧ – ١٨٩١، القــاهرة، دار المعارف، ١٩٨٣.

علي علي حبيش: التنمية التكنولوجية في مــصر، القاهرة، أكاديمية البحث العلمي، ١٩٨٧.

علي علي حبيش: نقــل التكنولوجيــا، القــاهرة، أكاديمية البحث العلمي، ١٩٨٧.

علي لطفي: التنمية الإقتصادية، القــاهرة، مكتبــة عين شمس ٨٢-١٩٨٣.

علي محروس شــادي: الموازنــات التخطيطيــة، القاهرة، مكتبة غريب، ١٩٨١.

علي محمد عبد الوهاب: العلاقات الإنــسانية فــي الإنتاج والخدمات، القاهرة، مكتبة عــين شــمس، ١٩٨٤.

علي محمد عبد الوهــاب: الإنتاجيــة .. دراســة للعنصر الإنساني في الإدارة، القاهرة، مكتبة قصر الزعفران، ١٩٨٦.

فؤاد القاضي: تنمية المنظمات، القــاهرة، جامعــة عين شمس، ١٩٨٤.

فاروق عبد العظيم وآخرون: مبادئ الإحــصاء .. الوصف والتحليل، الإســكندرية، دار المطبوعــات الجامعية، ١٩٨٤.

فتحي علي محرم: إدارة وظيفة الإنتــاج وإنــشاء المــشروعات الــصناعية مــن الناحيــة العلميــة والتطبيقية، المنصورة، مكتبــة الجــلاء الحديثــة، ١٩٨٩.

فريد راغب النجار: إدارة الأعمــال فــي الأنظمــة الصحية والطبية، القاهرة، دار النهــضة العربيــة، ١٩٨١.

فريـــد راغـــب النجـــار: الــسياسات الإداريـــة وإستراتيجيات الأعمال، القاهرة، مكتبة شــقرون، ١٩٨٦.

فريد راغب النجــار وآخــرون: إدارة المستــشفى المصري، الاتجاهات الحالية والمشكلات، دراســة ميدانيــة، القــاهرة، الجهــاز المركــزي للتنظــيم والإدارة، الإدارة المركزية للبحوث، ١٩٨٣.

فوزي علي جاد الله: الــصحة العامــة والرعايــة الصحية، القاهرة، دار المعارف، ١٩٨٥.

قباري محمد إسماعيل: المدخل إلى علم الاجتمــاع المعاصــر "مــشكلات التنظــيم والإدارة والعلــوم السلوكية"، منشأة المعارف بالإسكندرية، ١٩٨٨.

كامل مصطفى الكردي: تطبيقات وحالات عملية في الإستراتيجيات والــسياسات وجــدوى الاســتثمار، القاهرة، دار النهضة الحديثة، ١٩٨٨.

كمال حمدي أبو الخير: أصــول الإدارة والتنظــيم، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٨٥.

محمد إسماعيل: المدخل إلى علم الاجتماع المعاصر "مشكلات التنظــيم والإدارة والعلــوم الــسلوكية"، منشأة المعارف بالإسكندرية، ١٩٨٨.

محمد الغريب عبد الكريم: البحث العلمي، التقيــيم والمنهج والإجراءات، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث ط٢، ١٩٨٢.

محمد جمال الدين محفوظ: القيادة وإدارة الحــرب في توجيهات الإسلام، الهيئــة المــصرية العامــة للكتاب، ١٩٨٧.

محمد حامد سليم: الإستراتيجيات الإدارية، عمليات الاختبار وبدائل ونماذج، دبي، دار التعليم، ١٩٨٦.

محمد صالح الحناوي: دراسات جدوى المشروع، دليل تقييم الأعمال الجديدة، الإسكندرية، الدار المصرية الحديثة، ط١ ١٩٨٠.

محمد صالح الحناوي: أدوات التحليل والتخطيط في الإدارة المالية، الإسكندرية، دار الجامعات المصرية، ١٩٨٢.

محمد عفيفي: إدارة المواد، ط٦، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٨٣.

محمد عفيفي حمودة: إدارة التسويق، القاهرة، مكتبة عين شمس ط١٠، ١٩٨٥.

محمد علي محمد: علم الاجتماع والمنهج العلمي، دراسة في طرائف البحث وأساليبه، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ط٢، ١٩٨٠.

محمد علي محمد وآخرون: دراسات في علم الاجتماع الطبي، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ١٩٨٥.

محمد محمد إبراهيم: مقدمة في أصول إدارة الأعمال، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٨٧.

محمود صادق بازرعة: إدارة التسويق، القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٨٥.

محمود صادق بازرعة: بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية، القاهرة، دار النهضة العربية، ط٤، ١٩٨٠.

محيي الدين الأزهري: تخطيط وتقديم المنتجات الجديدة، القاهرة، المجلة العلمية إدارة الأعمال، عدد ٤، ١٩٨٨.

مصطفى حجازي: الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، دار الطليعة للطباعة والنشر، ١٩٨٢.

مصطفى زهير: التسويق، مبادئه وطرقه، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٨٢.

مصطفى زهير: إدارة المشتريات والمخازن، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٨٣.

منصور فهمي: الإنسان والإدارة، القاهرة، مطبعة جامعة القاهرة، ١٩٨٨.

منظمة الصحة العالمية: اقتصاديات الصحة، وثائق الصحة العامة رقم ٦٤، ١٩٨٠.

منظمة الصحة العالمية: العملية الإدارية العامة للتنمية الصحية والوطنية، سلسلة الصحة للجميع رقم ٥، ١٩٨٠.

منير صالح هندي: الإدارة المالية، مدخل تحليل معاصر، الإسكندرية، المكتب العربي الحديث، ١٩٨٩.

نبيل توفيق: الأوضاع التنظيمية للمستشفيات الحكومية، بحث مقدم لمؤتمر تنظيم الخدمات العلاجية، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، القاهرة، ٢٨-٣٠ ديسمبر ١٩٨٠.

نجلة حسين مرتجي: إدارة الأفراد العاملين (مدخل بيئي)، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٨٥.

## المجموعة الثالثة من عام ١٩٩٠ إلى عام ٢٠٠٢

أبو القاسم مسعود الشيخ: نظم الإدارة الهندسية والأمن الصناعي، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، ١٩٩٨.

أحمد إبراهيم أحمد: الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية، دار الفكر العربي ١٩٩٨.

أحمد المصري: الإدارة الحديثة .. الاتصالات – المعلومات – القرارات، مؤسسة شباب الجامعة، ١٩٩٨.

أحمد رشيد: نظم الحكم والادارة المحلية، دار المعارف، ١٩٩٨.

أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي، مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٠.

أحمد فايز النحاس: الخدمة الاجتماعية الطبية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٠.

أحمد محمد المصري: إدارة المستشفيات، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، ١٩٩٨.

أحمد محمد المصري: إدارة الأعمال الطبية (المستشفيات – الصيدليات)، مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٠.

أحمد محمد جاد سيد أحمد: الموسوعة الهندسية فى أعمال الهندسة الصحية والبيئة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٩٦.

أحمد نور: تصميم وإدارة النظام المحاسبي، ودراسة تطبيقية على المنشآت المالية، مركز التميز لعلوم الإدارة والحاسب، ١٩٩٨.

أحمد وبي: إدارة نظام لينوكس Linux، دار الرضا للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢.

إسماعيل أحمد عصر: القياس المحاسبي لتكلفة النشاط، مدخل لتطوير الأداء بالمستشفيات الجامعية، شبين الكوم، مطابع جامعة المنوفية، ١٩٨٨.

إسماعيل علي بسيوني: إدارة السلوك في المنظمات، دار طيبة للنشر والتوزيع والتجهيزات العلمية، ٢٠٠٠.

السيد رمضان: أسس الخدمة الاجتماعية الطبية والتأهيل، دار المعرفة الجامعية، ٢٠٠٠.

السيد عبد العاطي: دراسات بيئية واسرية، دار المعرفة الجامعية، ١٩٩٨.

السيد عليوة: إدارة الأزمات في المستشفيات، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ١٩٩٨.

القطب محمد طبلية: نظام الإدارة في الإسلام، دار الفكر العربي، ١٩٩٨.

أويس عطوة الزنط: أسس تقييم المشروعات ودورات جدوى الاستثمار، القاهرة، المكتبة الأكاديمية، ١٩٩٢.

بدران عبد الرحمن: التحليل الكمي في ادارة الصحة والمستشفيات، دار الفجر للنشر والتوزيع، ١٩٩٨.

بهاء الدين الروبي: آليات تحسين جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات الجامعية (احتياج إستراتيجي)، شبين الكوم، مطابع جامعة المنوفية، ١٩٨٨.

بوي دي ماتني: آداب السلوك والأخلاق اليابانية في ميدان التجارة وإدارة الأعمال، دار الحمراء للطباعة والنشر ١٩٩٣.

ثابت عبد الرحمن إدريس: استخدام مدخل الجودة الشاملة في إدارة المستشفيات بالتركيز على إدراكات وتوقعات المرضى، شبين الكوم، مطابعة جامعة المنوفية، ٢٠٠٠.

ثابت عبد الرحمن إدريس: التفاوض (مهارات وإستراتيجيات)، الإسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠٠.

ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الإسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠١.

ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي: الإدارة في المنظمات العامة، شبين الكوم، الولاء الحديثة، ٢٠٠٠-٢٠٠١.

جاسم مجيد: الإدارة الحديثة بالنظم الإلكترونية، مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٠.

جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل للقرن الحادي والعشرون، القاهرة، نور الإيمان، ٢٠٠٠.

جوزيف كيلار: تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة، دار طيبة للنشر والتوزيع والتجهيزات العلمية، ٢٠٠٠.

جون إم. إيفانسيفش: كلاسيكيات الإدارة والسلوك التنظيمي، الأهلية للنشر والتوزيع، ١٩٩٩.

حسان حرستاني: إدارة المستشفيات، مركز التميز لعلوم الإدارة والحاسب، ١٩٩٨.

حسان محمد: إدارة المستشفيات، الرياض، مطبعة معهد الإدارة العامة، ١٩٩٠.

حسين شرارة وآخرون: إدارة الإنتاج والنظم والإستراتيجيات، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٩٤.

خالد خليل الظاهر: نظام الحسبة/ دراسة في الإدارة الاقتصادية للمجتمع العربي الإسلامي، دار المسيرة للطباعة والنشر، ١٩٩٧.

خبراء بميك: منهج المهارات الإشرافية، السلوك القيادي للإدارة العليا، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ١٩٩٥.

خبراء بميك: منهج الإدارة العليا .. التخطيط الإستراتيجي لأعضاء الإدارة العليا، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ١٩٩٥.

خبراء بميك: منهج الإدارة العليا .. التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإبداعي، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ١٩٩٥.

خبراء بميك: منهج الإدارة العليا، التفكير الإبداعي وقرارات الإدارة العليا، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ١٩٩٥.

خبراء بميك: منهج الإدارة العليا .. المفاضلة المعيارية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ١٩٩٥.

خبراء بميك: منهج الإدارة العليا .. كيف تفكر إستراتيجياً؟، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ١٩٩٥.

خبراء بميك: منهج الإدارة العليا كيف تفكر ايجابياً؟، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ١٩٩٥.

خبراء بميك: منهج الإدارة العليا مجالات تقييم الاداء الفعال ج١، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ١٩٩٥.

خبراء بميك: منهج الإدارة العليا مجالات تقييم الاداء الفعال ج٢، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ١٩٩٥.

خبراء بميك: منهج الجودة الشاملة إدارة الجودة الشاملة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ١٩٩٥.

خبراء بميك: منهج المدير الفعال .. إدارة التغيير والتطوير، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ١٩٩٥.

خبراء بميك: منهج المدير الفعال .. فن إدارة الازمات والصراعات، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ١٩٩٥.

خبراء بميك، منهج المدير الفعال مهارة ادارة وتوجيه الناس، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ١٩٩٥.

خبراء بميك: منهج المهارات الإدارية .. إدارة الوقت، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ١٩٩٥.

خبراء بميك: منهج المهارات الإدارية .. إعداد التقارير وإدارة الاجتماعات، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ١٩٩٥.

خبراء بميك: منهج المهارات الإداريـة .. الإدارة لفرق العمل، مركز الخبـرات المهنيـة لـلإدارة، ١٩٩٥.

خبراء بميك: منهج المهارات الإشرافية .. الإدارة بالأهداف وقياس النتائج، مركز الخبرات المهنيـة للإدارة، ١٩٩٥.

خبراء بميك: منهج المهارات الإشرافية .. السلوك القيادي للإدارة العليا، مركـز الخبـرات المهنيـة للإدارة، ١٩٩٥.

خبراء بميك: منهج المهارات القياديـة .. الإدارة بالمشاركة، مركـز الخبـرات المهنيـة لـلإدارة، ١٩٩٥.

خبراء بميك: منهج المهارات القيادية .. المهارات الإدارية للإدارة التنفيذية، مركز الخبرات المهنيـة للإدارة، ١٩٩٥.

خبراء بميك: منهج المهارات القيادية .. خصخصة الإدارة والتفكير الإبداعي، مركز الخبرات المهنيـة للإدارة، ١٩٩٥.

خبراء بميك: منهج النظم والأساليب .. تطبيقـات الحاسب الآلي للإدارة التنفيذية، مركـز الخبـرات المهنية للإدارة، ١٩٩٥.

خبراء بميك: منهج النظم والأساليب .. تطبيقـات الحاسب الآلي للإدارة التنفيذية، الطبعـة، مركـز الخبرات المهنية للإدارة، ١٩٩٥.

خبراء بميك: منهج تنميـة المـوارد البـشرية .. الإدارة الفعالة للموارد البشرية، مركـز الخبـرات المهنية للإدارة، ١٩٩٥.

خبراء بميك: منهج منع الخـسائر والكـوارث .. إدارة الأمن والسلامة الصناعية، مركـز الخبـرات المهنية للإدارة، ١٩٩٥.

خبراء بميك: منهج منع الخـسائر والكـوارث .. إدارة الأمن وتأمين الجامعـات، مركـز الخبـرات المهنية للإدارة، ١٩٩٥.

خبراء بميك: منهج منع الخـسائر والكـوارث .. إدارة الأمن وتأمين المؤتمرات، مركـز الخبـرات المهنية للإدارة، ١٩٩٥.

خبراء بميك: منهج مهارات التدريب الأساسـي .. إدارة المراكز التدريبية، مركز الخبـرات المهنيـة للإدارة، ١٩٩٥.

خيري علي الجزيري: إدارة الإستراتيجية، شـبين الكوم، الولاء للطبع والتوزيع، ١٩٩٤.

دافيد ويتون، وتيم كاميرون: الإدارة والقيادة / ج١ – الذات أنت كما تفكر، مركز الخبـرات المهنيـة للإدارة، ٢٠٠١.

دافيد ويتون، وتيم كاميرون، الإدارة والقيادة / ج٢ – العلاقات .. التفاعل الإيجابي، مركـز الخبـرات المهنية للإدارة، ٢٠٠١.

دافيد ويتون، وتيم كاميرون: الإدارة والقيادة / ج٣ – الأدوات .. فعالية الأسـاليب والنتـائج، مركـز الخبرات المهنية للإدارة، ٢٠٠١.

دان غوكين: دليل مايكروسوفت لإدارة الذاكرة مع النظـام دوس ٥,٠، الـدار العربيـة للعلـوم – ناشرون، ١٩٩٤.

داود الباز: مبادئ علم وفن الإدارة العامة في الفكر الوضعي والنظام الإسلامي، دار النهضة العربيـة، ١٩٩٨.

رامي حكمت الحديثي: الإدارة الصناعية اليابانيـة في نظام الإنتاج الآني، دار وائل للطباعة والنـشر والتوزيع ،٢٠٠٢.

زهير حنفي علـي: مبـادئ الخـدمات والتغذيـة بالمستشفيات، القاهرة، مطبعة النهـضة العربيـة، ١٩٩٠.

زهيـر حنفـي علـي: مبـادى إدارة المـواد بالمستشفيات، القاهرة، مطبعة النهـضة العربيـة، ١٩٩١.

سالم بن مستهيل: دراسات في المنـاهج والإدارة التعليمية، الدار العربية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠.

سرور علي سرور: إدارة العمليات (منهج لأعمال بصفحات الانتشار)، دار طيبة للنشر والتوزيع والتجهيزات العلمية، ٢٠٠٠.

سرور علي سرور: نظم دعم الإدارة، دار طيبة للنشر والتوزيع والتجهيزات العلمية، ٢٠٠٠.

سعيد عبد المنعم الحكيم: الرقابة على أعمال الإدارة في الشرعية الإسلامية والنظم الوضعية، دار الفكر العربي، ١٩٩٨.

سعيد يس عامر: قضايا هامة في إدارة التغيير، القاهرة، وايد سيرفيس، ١٩٩١.

سعيد يس عامر: إستراتيجيات التغير وتطوير منظمات الأعمال، القاهرة، وايد سرفيس، ١٩٩٢.

سكوت شافير: إدارة العمليات .. منهج عملية الأعمال بصفحات الانتشار، دار طيبة للنشر والتوزيع والتجهيزات العلمية ،٢٠٠٠.

سمير المنهراوي: دليل الدراسات البيئية، الدار العربية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠.

سمير محمد إسماعيل: تصميم وإدارة نظم الرى الحلقي، منشأة المعارف بالإسكندرية، ١٩٩٨.

سمير محمد إسماعيل: تصميم وإدارة نظم الرى الحقلي، منشأة المعارف بالإسكندرية، ٢٠٠٠.

سونيا محمد البكري: إدارة الإنتاج والعمليات، مدخل النظم، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠١.

سيد الهواري: أساسيات الإدارة المالية، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٩٢.

سيد الهواري، التنظيم والهياكل والسلوكيات والتنظيم، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٩٢.

سيد رجب محمد جاد الرب: تنظيم وإدارة المستشفيات، مدخل النظم، القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٩١.

شامل محمد الحموي: دراسات في الإدارة المالية، القاهرة، غير مبين الناشر، ١٩٩٨.

شفيق رضوان: السلوكية والإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، ١٩٩٤.

شيخ الإسلام ابن جماعة: نظام إعداد الجيوش في الإسلام، تنظيم إدارة رواتب، دار الفكر العربي، ١٩٩٨.

صباح عبد العزيز: قواعد البيانات وأنظمة إدارتها، الدار العربية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠.

صديق محمد عفيفي: إدارة الأعمال في المنظمات المصرية، مكتبة عين شمس، ٢٠٠١-٢٠٠٢.

ضياء الدين زاهر: إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة، مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٠.

طارق عبد الحميد البدري: أساسيات في علم إدارة القيادة، دار الفكر للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢.

عاطف محمد العوام: نظم المعلومات المحاسبية "المستشفيات"، القاهرة، مطابع سجل العرب، ١٩٩٠.

عايدة سيد خطاب: الإدارة الإستراتيجية في قطاع الأعمال والخدمات، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٩٤.

عايدة سيد خطاب، سعيد يس عامر: حالات تطبيقية في الإدارة الإستراتيجية والفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٩٤.

عايدة سيد خطاب: عادل رمضان الزيادي، إدارة الأفراد، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٩٥.

عبد الإله ساعاتي: مبادئ إدارة المستشفيات، دار الفكر العربي، ١٩٩٨.

عبد الجواد سعيد: إدارة المؤسسات الصحية، مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٠.

عبد العزيز مخيمر: الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات، دار طيبة للنشر والتوزيع والتجهيزات العلمية، ٢٠٠٠.

عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار العربية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠.

عبد المحيي محمود: أسس الخدمة الاجتماعية الطبية والتأهيل، دار المعرفة الجامعية، ١٩٩٨.

عبد المنعم طلعت: إدارة المستقبل .. الترتيبات الآسيوية في النظام العالمي الجديد، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٩٨.

عبد الخالق محمد عفيفي: مهارات الممارسة المهنية في الخدمات الاجتماعية، القاهرة، مكتبة عين شمس، ٩٧-١٩٩٨.

عبد العظيم عبد السلام: القيادة الإدارية ودورها في صنع القرار .. دراسة ومقارنة، شبين الكوم، الندى للطباعة، ١٩٩٥.

عقلة المبيضين: النظام المحاسبي الحكومي وإدارته، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٩٩.

علاء عبد الرزاق: نظم إدارة المعلومات، مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٠.

علي إسماعيل: العلاج القصير في خدمة الفرد، دار المعرفة الجامعية، ٢٠٠٠.

علي الشريف، أحمد ماهر: اقتصاديات الإدارة .. منهج القرارات، المكتب العربي الحديث، ١٩٩٨.

علي محمد عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، القاهرة، وايد سيرفيس، ١٩٩٤.

علي محمد عبد الوهاب: السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة الشباب، ١٩٩٨.

علي محمد عبد الوهاب، وآخرون: إدارة الموارد البشرية، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٩٨ – ١٩٩٩.

عماد الدين وصفي: طرق مناهج البحث العلمي في الإدارة والعلوم الأخرى، منشأة المعارف بالإسكندرية، ١٩٩٨.

فؤاد عبد المنعم: مبادئ الإدارة العامة والنظام الإداري في الإسلام، مركز الإسكندرية للكتاب، ١٩٩٨.

فؤاد علي فهمي: الإسعافات الأولية والتثقيف الصحي، مكتبة مدبولي، ١٩٩٨.

فاتن أحمد أبو بكر: نظم الإدارة المفتوحة (ثورة الأعمال القادمة للقرن الحادي والعشرين)، مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٠.

فاتن عبد الفتاح: نظم الإدارة المفتوحة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ١٩٩٨.

فاضل الصفار: إدارة المؤسسات من التأهيل إلى القيادة، دار العلوم للتحقيق والطباعة والنشر، ٢٠٠٢.

فريد النجار: إدارة المنظمات الصحية والطبية، مؤسسة شباب الجامعة، ١٩٩٨.

فريد نصر واصل: كيف تنجح في إدارة فريق عمل؟ (٥)، مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٠.

قباري محمد إسماعيل: المدخل إلى علم الاجتماع المعاصر ومشكلات التنظيم والإدارة والعلوم السلوكية، منشأة المعارف بالإسكندرية، ١٩٩٨.

كامل بربر: الإدارة عملية ونظام، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، ١٩٩٦.

كامل بربر: نظم الإدارة المحلية – دراسة مقارنة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، ١٩٩٦.

كلارنس نيول، السلوك الإنساني في الإدارة التربوية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ١٩٩٣.

كمال حمدي أبوالخير: العملية التنظيمية والبناء التنظيمي، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٩٦.

كمال حمدي أبو الخير: التنظيم ونظم إدارة الجودة الشاملة المتواصلة، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٩٧.

لطف الله إمام صالح: التحولات المعاصرة والكيان الاقتصادي المصرى .. إدارة القرار صنعًا واتخاذًا، مكتبة الأسرة، ٢٠٠٢.

ليلى شحاتة: العلوم السلوكية في التنظيم والإدارة ، مكتبة الشباب، ١٩٩٨.

مأمون السلطي: دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة الآيزو ٩٠٠٠، دار الفكر، ١٩٩٩.

مجموعة خبراء: الاتجاهات التطبيقية الحديثة في إدارة المستشفيات، مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٠.

محسن باقر الموسوي: الإدارة والنظام الإداري عند الإمام علي، الغدير للدراسات والنشر، ١٩٩٨.

محمد أبو الفتوح: نظام الإدارة في الإسلام، دار الفكر العربي، ١٩٩٨.

محمد إسماعيل: المدخل إلى علم الاجتماع المعاصر ومشكلات التنظيم والإدارة والعلوم السلوكية، منشأة المعارف بالإسكندرية ١٩٩٨.

محمد إسماعيل بلال: مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، ١٩٩٩.

محمد الطعامنة: الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات، مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٠.

محمد بهجت عبد الله قايد: حول نظام جديد لإدارة شركة المساهمة، دار النهضة العربية، ١٩٩٨.

محمد حسن رسمي: السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ٢٠٠٠.

محمد سعيد سلطان: السلوك التنظيمي وإدارة المواد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، ١٩٩٨.

محمد شفيق: التنمية والاقتصاد العسكري، القاهرة، مطبعة المعرفة، ١٩٩٢.

محمد شفيق: التنمية الاجتماعية (دراسات في قضايا التنمية ومشكلات المجتمع)، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ١٩٩٣.

محمد شفيق: البحث العلمي .. الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ١٩٩٦.

محمد صلاح الدين: نظم الإدارة البيئية والمواصفات القياسية العالمية أيزو ١٤٠٠٠، مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٠.

محمد صلاح عبد البديع: نظام الإدارة المحلية في مصر بين النظرية والتطبيق، دار النهضة العربية، ١٩٩٨.

محمد عبيدات شفيق حداد: إدارة المبيعات .. مدخل سلوكي، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، ١٩٩٨.

محمد علي شهيب: نظم المعلومات لأغراض الإدارة، دار الفكر العربي، ١٩٩٨.

محمد فهمي طلبة، الحاسب وتطبيقات نظم إدارة قواعد البيانات، الدار العربية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠.

محمد محمد إبراهيم: إدارة الأعمال، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٩٣.

محمد محمد إبراهيم: المدير والاتجاهات الإدارية الحديثة، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٩٦/٩٥.

محمد محمد إبراهيم: تحليل وتطوير الأوضاع الإدارية التنظيمية القائمة بالمستشفيات الجامعية، شبين الكوم، مطابع جامعة المنوفية، ١٩٩٨.

محمد محمد إبراهيم، جمال الدين محمد المرسي: إدارة الموارد البشرية (المدخل للقرن الحادي والعشرون) القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٩٩.

محمد مرعي مرعي: دليل نظام التقييم في المؤسسات والإدارات، دار الرضا للنشر والتوزيع، ٢٠٠١.

محمد مهدي شمس الدين: نظام الحكم والإدارة في الإسلام، المؤسسة الدولية للدراسات والنشر، ٢٠٠٠.

محمود قاسم تنتوش: نظم المعلومات في المحاسبة والمراجعة المهنية، دور الحاسوب في الإدارة والتشغيل، دار الجيل للطبع والنشر والتوزيع، ١٩٩٨.

مرفت السيد يوسف: الخدمات الاجتماعية الطبية، مكتبة المعارف الحديثة، ١٩٩٨.

مركز أبرو ماك، مجموعة كتب إدارة البحوث والدراسات / ج٢ – سلوك العاملين، مركز التميز لعلوم الإدارة والحاسب، ١٩٩٨.

مركز أبرو ماك، مجموعـة كتـب إدارة البحـوث والدراسات / ج٣ - المنظمة كنظام مفتوح، مركـز التميز لعلوم الإدارة والحاسب، ١٩٩٨.

مركـز الإمـارات: القيـادة والإدارة فـي عـصر المعلومات، الدار العربية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠.

مصطفى أبو بكر: دليل المدير المعاصر .. الوظائف - الأدوار - المهارات -الصفات، الدار الجامعيـة للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠١.

مصطفى أبو بكر، مصطفى مظهر: بحوث العمليات وفاعلية القرارات، القاهرة، مكتبة عـين شـمس، ١٩٩٧.

مصطفى حجازي: الاتصال الفعـال فـي العلاقـات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسـات والنشر، ٢٠٠٠.

مهدي زويلف: إدارة المنظمة .. نظريات وسلوك، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ١٩٩٦.

مهنى محمد: التربية البيئيـة - مـدخل لدراسـة مشكلات المجتمع، مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٠.

ناصر العديلي: إدارة الـسلوك التنظيمـي، مركـز التميز لعلوم الإدارة والحاسب، ١٩٩٨.

نبيل شـاكر: إعـداد دراسـات الجـدوى وتقيـيم المشروعات الجديدة (مدخل تنمية مهارات رجـال الأعمال والباحثين) القاهرة، المكتبـة الإكاديميـة، ١٩٩٢.

نخبة من المتخصصين: السلوك القيـادي لـلإدارة العليا، مركز التميز لعلوم الإدارة والحاسب ١٩٩٨.

نخبة من المتخصصين: المـساعدات التدريبيـة - الشفافات (المهـارات الادارية والـسلوكية فـي الإدارة)، مركز التميز لعلـوم الإدارة والحاسـب، ١٩٩٨.

نخبة من المتخصصين: المـساعدات التدريبيـة - الشفافات (المهـارات الإداريـة والـسلوكية فـي الإدارة)، ج٢ - الاتصالات، مركز التميـز لعلـوم الإدارة والحاسب، ١٩٩٨.

نخبة من المتخصصين، المـساعدات التدريبيـة- الشفافات ( المهارات الاداريـة والـسلوكية فـي الإدارة) / ج٣ - الاتصالات، مركز التميـز لعلـوم الإدارة والحاسب، ١٩٩٨

نخبة من المتخصصين: المـساعدات التدريبيـة - الشفافات (المهارات الإدارية والسلوكية في الإدارة) / ج٧ - فريق العمل، مركز التميز لعلـوم الإدارة والحاسب، ١٩٩٨.

هانس روسلينج: التنميـة الـصحية فـي دولـة الإمارات العربية المتحدة من منظور عالمي، مركز الإمارات للدراسات والبحوث، ٢٠٠٠.

وليد فهمي صالح: تطبيقات الحاسـوب فـي إدارة الأعمال - نظام ألفا، دار وائل للطباعـة والنـشر والتوزيع، ٢٠٠١.

يحيـى إبـراهيم: مراقبـة جـودة المـواد وفقـا للمواصفات القياسية العالميةISO 9004، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٩٥.

يوســف قزاقــزة: إدارة الخــدمات الــصحية والتمريضية، دار اليازوري العلمية، ٢٠٠٢.

## المجموعة الرابعة من عام ٢٠٠٣ إلى عام ٢٠١٣

إبراهيم الفقي: سر القيادة، دار أجيال للنشر، ٢٠٠٨.

إبراهيم الفقي: فن وأسرار اتخاذ القرار، بداية للإنتاج الإعلامي، ٢٠٠٨.

إبراهيم رمضان الديب: مدير المستقبل (مدير القرن الواحد والعشرين)، أم القرى، ٢٠٠٧.

إبراهيم سليمان: إدارة نظم الزراعة الآلية، الطبعة رقم ١، دار الفكر العربي، ٢٠٠٧.

أحمد الخطيب: إدارة المعرفة ونظم المعلومات، عالم الكتب الحديث، ٢٠٠٩.

أحمد السيد كردي: إدارة السلوك، دار الشروق، ٢٠١١.

أحمد سيد مصطفى: المدير ومهاراته السلوكية، الناشر المؤلف، ٢٠٠٥.

أحمد سيد مصطفى: إدارة الجودة الشاملة والأيزو ٩٠٠٠، المؤلف الناشر، ٢٠٠٦.

أحمد سيد مصطفى: المدير الذكي، المؤلف الناشر، ٢٠٠٧.

أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي، دار الفكر العربي، ٢٠١٠.

أحمد عبد السلام سليم: الإدارة المعاصرة، المكتب الجامعي الحديث، ٢٠١٠.

أحمد علي صالح: إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية، ٢٠٠٨.

أحمد ماهر: التنظيم، الدار الجامعية للطباعة والنشر، ٢٠٠٧.

أحمد ماهر: اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الدار الجامعية، ٢٠٠٧/٢٠٠٨.

أحمد ماهر: كيفية التعامل مع إدارة ضغوط العمل، الدار الجامعية، ٢٠٠٨.

أحمد ماهر: السلوك التنظيمي .. مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، ٢٠٠٩.

أحمد ماهر: إدارة التغيير، الدار الجامعية، ٢٠١٠.

أحمد محمد المصري: إدارة الأعمال الصيدلية، مؤسسة شباب الجامعة، ٢٠٠٥.

أحمد محمد غنيم: إدارة المستشفيات، رؤية معاصرة، المكتبة العصرية، ٢٠٠٦.

أحمد محمد غنيم: بحوث ودراسات في إدارة الأعمال، المكتبة العصرية، ٢٠٠٨.

أسامة عبد الرحمن: تنمية التخلف وإدارة التنمية: إدارة التنمية في الوطن العربي والنظام العالمي الجديد، مركز دراسات الوحدة العربية، ٢٠٠٣.

إسماعيل محمد السيد، محمد توفيق ماضي: إدارة الإمداد والتوزيع، دار الفكر الجامعي، ٢٠٠٥.

الان وليمز، سالي وودوارد، بول دويسون، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، ٢٠٠٤.

أمل عمر بسيم الرفاعي: معجم مصطلحات إدارة الأعمال، شعاع للنشر والعلوم، ٢٠٠٧.

إياد عبد الفتاح النسور: أسس تسويق الخدمات السياحية العلاجية، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٨.

أيمن علي عمر: دراسات متقدمة في التسويق، الدار الجامعية ٢٠٠٧/٢٠٠٨.

باتريشيا شو، كريس إليوت، بولي إسحاقسون، إليزابيث مورفي، ترجمة طلال بن عايد الأحمدي: تحسين الجودة والأداء في الرعاية الصحية، مركز البحوث، ٢٠٠٧.

باسم توماس: إدارة المواد، بدون ناشر، ٢٠٠٥.

بشير العلاق، حميد عبد النبي الطـائي: تسويق الخدمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان ٢٠٠٧.

بلال خلف السكارنة: الريـادة وإدارة منظمـات الأعمال، دار المسيرة للطباعة والنشر، ٢٠٠٨.

بنيامين س. بلانشارد: إدارة هندسة النظم، المنظمة العربية للترجمة، ٢٠٠٧.

بوب جامبل، جون بلاكويل، ترجمة دار الفـاروق: إدارة المعلومات، دار الفروق، ٢٠٠٨.

بوب هافارد: كيف تقـيم أداء موظفيـك، قسم الترجمة بدار الفاروق، دار الفاروق، ٢٠٠٧.

بيتر كوك: إدارة الإبداع، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧.

بيترج ريد: القيادة المتميزة (صياغة استراتيجيات التغيير)، ترجمة علا أحمد، مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٥.

تريفور يونج: فـن إدارة المشروعات – صـناع النجاح، ترجمـة خالـد العـامري، دار الفـاروق، ٢٠٠٩.

تيري ليفين: توقف عن الإدارة وابدأ القيـادة، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨.

ثابت عبد الرحمن إدريس: إدارة الأعمـال، الـدار الجامعية، ٢٠٠٥.

ثابت عبد الرحمن إدريس: كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية – مفـاهيم أساسـية وطـرق القيـادة والتقييم، الدار الجامعية، ٢٠٠٦.

ثابت عبد الرحمن إدريس: مقدمة فـي الأعمـال اللوجستية، الدار الجامعية، ٢٠٠٦.

ثابت عبد الرحمن إدريس: بحوث التسويق، الـدار الجامعية، ٢٠٠٨.

ثـامر ياسـر البكـري: إدارة المستـشفيات، دار اليازوري العلمية، ٢٠٠٩.

جاكلين الربضي: مبادئ فـي التثقيـف الـصحي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧.

جلال النعيمي: البحث العلمي فـي إدارة الأعمـال باستخدام تقنيـات الحاسـوب، المركـز القـومي للإصدارات القانونية، ٢٠٠٨.

جمال خير الله: الإبداع الإداري، دار أسامة للنـشر والتوزيع، ٢٠٠٩.

جوزيف أوكـونر: البرمجـة اللغويـة العـصبية والتدريب .. مهارات التدريب والإدارة والإتـصال، دار الميمان للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٤.

جون سي ريدنغ: المـنهج الراديكـالي فـي إدارة المشروعات، مكتبة العبيكان، ٢٠٠٣.

جون فيشر: كيف تصنع نظامًا للحوافز والمكافآت؟، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق، ٢٠٠٣.

جوناثا روفيد: إدارة مخاطر الأعمال – دليل عملي لحماية أعمالك، مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٨.

حاتم بن صالح أبو الجدائل: الإدارة الإسـتراتيجية .. المفاهيم والأسس، بميك ٢٠٠٨.

حسن إبراهيم بلـوط: إدارة المـشاريع ودراسـة جدواها الاقتصادية، دار النهضة العربية للطباعـة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٢.

حسن إسماعيل الطافش: إدارة الجودة في صناعة الضيافة، النهضة، ٢٠٠٤.

حسين إسماعيل الطافش: المـستويات القياسـية للجودة الفندقية، الأنجلو المصرية، ٢٠٠٥.

حسين ذنون البياتي: المعايير المعتمدة في إقامـة وإدارة المستشفيات (وجهة نظـر معاصـرة)، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٥.

حسين عجلان حسن: إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، المركز القومى للإصـدارات القانونية، ٢٠٠٨.

خبراء بميك: منهج إدارة الصيانة وتشغيل المرافق – المهارات المتخصصة، مركز الخبرات المهنيـة للإدارة، ٢٠٠٤.

خبراء بميك: منهج العلاقات العامة والإعلام، إدارة المناسبات، مركز الخبرات المهنية للإدارة،٢٠٠٦.

خبراء بميك: منهج المهارات المتخصصة "إدارة العقود"، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ٢٠٠٦.

راتب السعود: الإنسان والبيئة - دراسة في التربية البيئية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨.

رجب عبد الحميد: فن إدارة الفنادق والمستشفيات، دار أبو المجد للطباعة، ٢٠٠٥.

رجب عبد الحميد: مبادئ الإدارة العامة، دار أبو المجد للطباعة، ٢٠٠٩.

رضا إسماعيل البسيوني: إدارة الأعمال، مؤسسة طيبة للطبع والنشر، ٢٠٠٨.

رضا إسماعيل البسيوني: إدارة الأفراد، مؤسسة طيبة للطبع والنشر، ٢٠٠٨.

رفعت محمد مزيد: التربية البيئية في ضوء السنة النبوية "دراسة تحليلية"، العلم والإيمان للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩.

رونالد إتش: إدارة اللوجستيات - تخطيط وتنظيم سلسلة الإمداد، ترجمة تركي إبراهيم سلطان، دار المريخ، ٢٠٠٩.

ريتشارد نورمان: إدارة الخدمات الإستراتيجية والقيادة في أعمال الخدمات، مكتبة العبيكان، ٢٠٠٥.

زكريا الدوري: إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية، ٢٠٠٨.

زيد منير عبوي: فن الإدارة بالاتصال، دار دجلة، ٢٠٠٨.

زيد منير عبوي: فن الإدارة بالاتصال، دار دجلة، ٢٠٠٨.

سامح عبد المطلب: إدارة السلوك في المنظمات، طيبة للنشر والتوزيع، ٢٠١١.

ستيفن ب. فيتزجيرالد: صنع القرار، دار الكتاب العربي، ٢٠٠٩.

سعد صادق بحيري: إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، ٢٠٠٤.

سعد صادق بحيري: إدارة المشروعات باستخدام الكمبيوتر، الدار الجامعية، ٢٠٠٥.

سعد علي العنزي: إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية، ٢٠٠٨.

سعد علي العنزي: الإدارة الصحية، دار اليازوري العلمية، ٢٠٠٨.

سعد غالب ياسين: نظم إدارة المعرفة ورأس المال الفكري العربي، مركز الإمارات للدراسات والبحوث، ٢٠٠٧.

سعد غالب ياسين: إدارة المعرفة (المفاهيم، النظم، التقنيات)، دار المناهج للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧.

سلسلة إدارة الأعمال التجارية: إدارة الأمور المالية، مكتب البنات، ٢٠٠٤.

سليم بطرس جلدة: إدارة المستشفيات والمراكز الصحية، دار الشروق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧.

سليم بطرس جلده: إدارة المستشفيات والمراكز الصحية، دار الشروق، ٢٠١٠.

سهيل عبيدات: إدارة الوقت وعملية اتخاذ القرارات والاتصال للقيادة الفعالة، عالم الكتب الحديث، ٢٠٠٧.

سونيا محمد البكري: نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، ٢٠٠٤.

سيد محمد جاد الرب: إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، المؤلف الناشر، ٢٠٠٨/٢٠٠٩.

سيد محمد جاد الرب: مؤشرات ومعايير قياس وتقييم الأداء، بدون ناشر، ٢٠٠٩.

سيد محمد جاد الرب: نظم المعلومات الإدارية (الأساسيات والتطبيقات الإدارية)، مطبعة العشري، ٢٠٠٩.

سيد محمد جاد الرب: الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، الدار الهندسية، ٢٠١٠.

سيد محمد جاد الرب: إدارة الأعمــال، دار الفكــر العربي، ٢٠١٠.

شريف السماحي: إدارة المخاطر الأمنية بالمنشآت، بميك، ٢٠٠٨.

صديق محمد عفيفي: إدارة التسويق، مكتبة عــين شمس، ٢٠٠٣.

صلاح زهران الخولي: مراكز المعلومات ودورهــا في صنع ودعم اتخاذ القرار التربــوي فــي الإدارة التعليمية، العلم والإيمان للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩.

صلاح مــازن: الــسكرتير النــاجح، دار البــراء، ٢٠٠٨.

صلاح مازن: مهارات التعامل مــع الآخــرين، دار البراء، ٢٠٠٩.

صلاح محمود ذياب: إدارة المستشفيات والمراكــز الصحية الحديثــة، دار الفكــر للنــشر والتوزيــع، ٢٠٠٩.

صلاح محمــود: إدارة المستــشفيات، دار الفكــر للنشر، ٢٠١٣.

طاهر الغــالبي، الإدارة الإســتراتيجية – منظــور منهجــي متكامــل، دار وائــل للطباعــة والنــشر والتوزيع، ٢٠٠٧.

طاهر مرسي عطية: فن وعلم العلاقــات العامــة، النسر الذهبي، ٢٠٠٤.

طلال بن عايد الأحمدي: إدارة الرعاية الــصحية، مركز البحوث، ٢٠٠٤.

طلال بن عقيد الأحمدي: التنظيم فــي المنظمــات الصحية، معهد الإدارة العامة، ٢٠١١.

عاطف جابر طه عبد الرحيم: الــسلوك التنظيمــي (مدخل نفسي سلوكي لتطــوير القــدرات)، الــدار الجامعية، ٢٠٠٩.

عايدة سيد خطاب: الإدارة الإســتراتيجية للمــوارد البشرية، دار شركة الحريري للطباعة، ٢٠٠٣.

عبد الرسول عبد الــرزاق الموســوي: دراســات الجدوى وتقييم المشروعات، دار وائــل للطباعــة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٤.

عبد السلام أبو قحف: أساســيات إدارة الاعمــال الدولية "الأصــول العلميــة والأمثلــة التطبيقيــة"، منشورات الحلبي الحقوقية، ٢٠٠٣.

عبد العزيز خليفة: مسئولية الإدارة عن أعمالهــا القانونية، المركز القومي للإصــدارات القانونيــة، ٢٠٠٨

عبد العزيز شرف: نماذج الاتصال .. في الفنــون والإعلام والتعليم وإدارة الأعمال، الدار المــصرية اللبنانية، ٢٠٠٣

عبد الفتاح محمد سعيد الخواجــا: تطــوير الإدارة المدرسية والقيادة الادار يــة، مكتبــة دار الثقافــة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤

عبد اللطيف الهميم: إدارة الأزمة وقيادة الــصراع في الموروث الإسلامي والمعاصر .. محاولة فــي التنظير السياسي، دار عمــار للنــشر والتوزيــع، ٢٠٠٤.

عبد المعطي الخفاف: مبــادئ الإدارة الحديثــة – منهجية حديثة لتنمية الموارد البشرية، دار دجلة، ٢٠٠٧.

عبد الحميد عبد الفتــاح المغربــي: دليــل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العــصرية، ٢٠٠٦.

عبد الرحمن توفيق: السكرتارية .. مهارات التعامل مع الآخرين، بميك ٢٠٠٣.

عبد الرحمن توفيق: منهج الإدارة العليا (التفكيــر الإبداعي)، بميك، ٢٠٠٤.

عبد الرحمن توفيق: منهج الإدارة العليا (مبــادئ تقييم الأداء)، بميك، ٢٠٠٤.

عبد الرحمن توفيق: الــسكرتارية مــنهج الإدارة العليا (الإدارة الإستراتيجية .. المبادئ والأدوات)، بميك، ٢٠٠٤.

عبد الرحمن توفيق: إدارة الصراع، بميك، ٢٠٠٧.

عبد الرحمن توفيق: التدريب أصول ومبادئ، بميك، ٢٠٠٧.

عبد الرحمن توفيق: مهارات أخصائي التدريب، بميك، ٢٠٠٧.

عبد الرحمن توفيق: التغيير، بميك، ٢٠٠٨.

عبد العزيز مخيمر، محمد الطعامنة: الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات - المفاهيم والتطبيقات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٣.

عدلي أنيس سليمان: السياحة العلاجية في مصر والعالم (دراسة جغرافية)، خاص - عدلي أنيس سليمان، ٢٠٠٩.

عصام الدين أمين أبو علفة: إدارة المواد، بدون ناشر، ٢٠٠٥.

علاء عبد الرازق: نظم ادارة المعلومات، المنظمة العربية للتنمية الادارية، ٢٠١٣.

علي فلاح الزعبي: إدارة الترويج والاتصالات التسويقية، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٩.

غسان اللامي: تقنيات ونظم معاصرة في إدارة العمليات، المركز القومي للإصدارات القانونية، ٢٠٠٨.

فؤاد الشرابي: نظم المعلومات الإدارية، دار أسامة (الأردن)، ٢٠٠٨.

فاطمة محمد أحمد عبد الصمد: الأبعاد الجغرافية للسياحة العلاجية في مصر، الجمعية الجغرافية المصرية، ٢٠٠٦.

فريد النجار: إدارة المستشفيات وشركات الأدوية، الدار الجامعية، ٢٠٠٧.

فريد النجار: المديرين والسكرتارية التنفيذية، الدار الجامعية، ٢٠٠٧.

فريد توفيق نصيرات: إدارة منظمات الرعاية الصحية، دار المسيرة للطباعة والنشر، ٢٠٠٨.

فيليب هنيسلو: إدارة العلاقات العامة .. فن، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق، ٢٠٠٧.

القاضي علاء محمد: مهارات الاتصال، دار الجامعية، ٢٠١٠.

كلية هارفرد لإدارة الأعمال: قيادة فريق العمل، مكتبة العبيكان، ٢٠٠٨.

كمال الدين مصطفى الدهراوي: منهجية البحث العلمي في الإدارة والمحاسبة، المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠٨.

كويك نوتس: أساليب التسويق الفعالة، ترجمة عماد الحداد، دار الفاروق، ٢٠٠٤.

كيران وولش: إدارة الرعاية الصحية، مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٩.

لمى غازي الزامل: التثقيف الصحي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤.

متولي السيد متولي: إدارة السلوك التنظيمي، مكتبة عين شمس، ٢٠١٠.

مؤيد الفضل: المنهج الكمي في إدارة الأعمال، دار الوراق للخدمات الحديثة، ٢٠٠٦.

مؤيد عبد الحسين الفضل: المنهج الكمي في إدارة الأعمال - نماذج قرار وتطبيقات عملية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨.

مات سيفر: المرجع العالمي لإدارة الجودة، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق، ٢٠٠٧.

مارك باركينسون: التوظيف الفعال لعلم النفس في إدارة الأعمال، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، ٢٠٠٨.

مارك واي وآخرون: إدارة المشتريات، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق، ٢٠٠٨.

مجموعة مؤلفين: تفعيل إدارة المدرسة الثانوية باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتحقيق الجودة الشاملة، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ٢٠٠٥.

مجموعة مشاركين: تطوير إدارة المستشفيات في الوطن العربي، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ٢٠٠٧.

محسن أحمد الخضيري: إدارة الأزمات، مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٣.

محمد أحمد: المراسلات التجارية في التجارة وإدارة الأعمال باللغتين العربية والإنجليزية، الأهلية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤.

محمد أحمد العطارك سر الاتصال، دار الهدى للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨.

محمد أحمد خليل، الهندسة البيئة والصحية، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧.

محمد أحمد خليل: أزمة الطاقة والتحدي القادم "دراسة إستراتيجية بيئية هندسية"، دار الفكر العربي، ٢٠٠٩.

محمد أحمد محمد حسان: قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، ٢٠٠٩.

محمد البنا: التأمينات الاجتماعية في مصر إلى أين؟، مؤسسة الطوبجي للتجارة والطبع والنشر، ٢٠٠٧.

محمد البنا: اقتصاديات المالية العامة – مدخل حديث، الدار الجامعية، ٢٠٠٩.

محمد الصيرفي: الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ٢٠٠٣.

محمد الصيرفي: مفاهيم إدارية حديثة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان ٢٠٠٣.

محمد الصيرفي: القيادة الإدارية الإبداعية، دار الفكر الجامعي، ٢٠٠٦.

محمد الصيرفي: الحل الابتكاري للمشكلات، مؤسسة حورس الدولية، ٢٠٠٦/٢٠٠٧.

محمد الصيرفي: إدارة الأفكار، مؤسسة حورس الدولية، ٢٠٠٧.

محمد الصيرفي: إدارة الصراع، مؤسسة حورس الدولية، ٢٠٠٨.

محمد الصيرفي: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (منهج تحليلي مبسط)، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨.

محمد الصيرفي: العملية الإدارية، مؤسسة حورس الدولية، ٢٠٠٨.

محمد الصيرفي: قياس وتقويم أداء العاملين، مؤسسة حورس الدولية، ٢٠٠٨.

محمد الصيرفي: إدارة العمل الجماعي، مؤسسة حورس الدولية، ٢٠٠٩.

محمد الصيرفي: إدارة المستشفيات العامة والخاصة وكيفية تميز العاملين بها، دار الفكر الجامعي، ٢٠٠٩.

محمد الصيرفي: الاتصالات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية، ٢٠٠٩.

محمد الصيرفي: بناء فريق العمل، مؤسسة حورس الدولية، ٢٠٠٩.

محمد الصيرفي: شروط القيادة الإدارية، مؤسسة حورس الدولية، ٢٠٠٩.

محمد العزاوي: الإنتاج وإدارة العمليات – منهج كمي تحليلي، دار اليازوري العلمية، ٢٠٠٦.

محمد بن دليم القحطاني: إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان، ٢٠٠٨.

محمد جمال أحمد طلبة: الفهرس العملي – منهج اتخاذ القرار، دار الكتاب، ٢٠٠٨.

محمد حافظ حجازي: دعم القرارات في المنظمات، دار بوفار لدنيا الطباعة والنشر، ٢٠٠٦.

محمد دياب: دراسات الجدوى الاقتصادية والاجتماعية للمشاريع، دار المنهل اللبناني للطباعة والنشر، ٢٠٠٧.

محمد سامي راضي: المحاسبة عن المستشفيات والوحدات العلاجية، الدار الجامعية، ٢٠٠٧.

محمد صالح الحناوي: الإدارة المالية .. التحليل المالي لمشروعات الأعمال، المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠٨.

محمد صالح الحناوي، جلال إبراهيم العبد: الإدارة المالية (مدخل التنمية واتخاذ القرار) الدار الجامعية، ٢٠٠٧.

محمد صبيح الرشايدة: الإدارة علم وفن، دار يافا العلمية للنشر، ٢٠٠٧.

محمد عبد السلام: الأسس العلمية الحديثة في تنظيم وإدارة الأعمال، دار الكتاب الحديث، ٢٠٠٨.

محمد عبد الفتاح العشماوي: دراسات جدوى المشروعات الاستثمارية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٧.

محمد عبد العظيم أبوالنجا: إدارة السلوك .. مدخل معاصر، الدار الجامعية، ٢٠٠٨.

محمد عبد العليم صابر: إدارة اللوجستيات (الشراء – التخزين – التوزيع)، دار الفكر الجامعي، ٢٠٠٧.

محمد علي فرج: تلوث البيئة والطرق الهندسية للمعالجة الابتدائية لمياه الصرف الصحي، دار الكتاب الحديث، ٢٠٠٤.

محمد فريد الصحن: بحوث التسويق، الدار الجامعية ٢٠٠٧/٢٠٠٨.

محمد محمد ابراهيم: إدارة الجودة من المنظور الإداري، الدار الجامعية، ٢٠٠٦.

محمد مرعي مرعي: مهارات التميز الاداري في التطوير التنظيمي، دار حازم، ٢٠١٢.

محمد يسري علام: كيف تطبق نظام إدارة الموارد البشرية في مؤسستك؟، ثقافة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩.

محمود الصميدعي: إدارة الأعمال الدولية، دار المناهج للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧.

محمود عبد اللطيف موسى: الدافعية للتدريب الإداري في ضوء التحديات العالمية والمحلية، الدار العالمية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦.

مدحت محمد أبو النصر: إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات، مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٨.

مدحت محمد أبو النصر: التفكير الابتكاري والإبداعي طريقك إلى التميز والنجاح، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠٠٨.

مراد بدران: الرقابة القضائية على أعمال الإدارة العامة في ظل الظروف الاستثنائية "دراسة مقارنة"، دار المطبوعات الجامعية، ٢٠٠٨.

مصطفى الدبس ريم: مكونات أنظمة الاتصالات، م.م. العربي، ٢٠٠٩.

مصطفى محمود أبو بكر: المدير المعاصر وإدارة الأعمال في بيئة العولمة المعاصرة، الدار الجامعية، ٢٠٠٢/٢٠٠٣.

مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة – مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة، الدار الجامعية، ٢٠٠٣.

مصطفى محمود أبو بكر: المرجع في وظيفة الاحتياجات وإدارة الأنشطة اللوجستية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، ٢٠٠٣/٢٠٠٤.

مصطفى محمود أبو بكر: التفاوض الناجح – مدخل إستراتيجي سلوكي، الدار الجامعية، ٢٠٠٤ / ٢٠٠٥.

مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله الفهيم: الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، ٢٠٠٨.

مضر زهران: إدارة المستشفيات والرعاية الصحية، دار زهران للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨.

منى قابيل محمد متولي: المشروعات الصغيرة، مطابع الهيئة المصرية العامة للكتاب، ٢٠٠٥.

منير أحمد عرفة: كيف تبدأ مشروعًا استثماريًا ناجحًا، دار هلال للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦.

منير عبوي زايد: فن الإدارة بالاتصال، دار دجلة عمان، ٢٠٠٨.

منير محمد أحمد: المراسلات التجارية في التجارة وإدارة الأعمال باللغتين العربية والإنجليزية، الأهلية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤.

موسى اللوزي: مبـادئ إدارة الأعمـال، المركـز القومي للإصدارات القانونية، ٢٠٠٨.

موسى اللوزي: منهجية البحث العلمي فـي إدارة الأعمال، المركز القومي للإصـدارات القانونيـة، ٢٠٠٦.

موسـى خليـل: الإدارة المعاصـرة .. المبـادئ، الوظائف، الممارسة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، ٢٠٠٤.

ميرلين ماتينج: دليل السكرتارية التنفيذية، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق، ٢٠٠٦.

نبيل محمد مرسي: نظـم المعلومـات الإداريـة، المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠٦.

نجم عبـد الله العـزاوي: إدارة البيئـة .. نظـم ومتطلبات وتطبيقات ISO 14000، دار المـسيرة للطباعة والنشر، ٢٠٠٧.

نجم عبود نجم: إدارة العمليات / النظم والأسـاليب والاتجاهات الحديثة، دار المنـاهج للنـشر والتوزيع، ٢٠٠٨.

نخبة من أساتذة الجامعات فـي العـالم العربـي، الإدارة الصحية، أكاديميًا إنترناشونال، ٢٠٠٧.

نعيم حافظ أبو جمعة: التسويق الابتكاري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٣.

النقابة العامة لأطباء مصر: لائحة آداب المهنـة – قرار وزير الصحة والـسكان رقـم (٢٣٨ لـسنة ٢٠٠٣).

نهـال فريـد مـصطفى، أسـرار ديـب: إدارة اللوجستيات، المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠٦.

نهال فريد مصطفى: إدارة المواد والإمداد، المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠٨.

نهال فريد مصطفى، جلال إبـراهيم العبـد، إدارة اللوجستيات، قسم إدارة الأعمـال كليـة التجـارة، الإسكندرية، ٢٠٠٥.

هيثم حمود الشبلي: إدارة مخـاطر الاحتيـال فـي الاتصالات، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيـع، ٢٠٠٩.

هيلين مييك، ريتـشارد مييـك: إدارة التـسويق، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق، ٢٠٠٨.

وفاء فضة: التثقيف الصحي في مجالات التمريض، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤.

نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار الثقافة والنـشر والتوزيع، ٢٠١٢.

يوسف حجيم الطائي، محمد عاصي العجيلي: نظـم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري العلمية، ٢٠٠٨.

يوسف لازم كماش: الإدارة والقيادة التربوية، دار زهران للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥.

يوشع إبراهيم منصورة: إدارة الاجتماعـات وفـن قيادة فريق العمل، شعاع للنشر والعلوم، ٢٠٠٣.

# المراجع باللغة الإنجليزية

A. V. Srinivasan - Managing a Modern Hospital: Second Edition - Paperback (2008).

Achieving Service Excellence, Second Edition (Ache Management) by Myron D. Fottler, PhD, Robert C. Ford and Cherrill P. Heaton (Dec 24, 2009).

ACMQ and American College of Medical Quality - Core Curriculum for Medical Quality Management (2005).

American College of Medical Quality and Prathibha Varkey MD - Medical Quality Management: Theory and Practice (2009).

Ann Barry Flood and W. Richard Scott - Hospital Structure and Performance (Johns Hopkins Series in Contemporary Medicine and Public Health) (1987).

Ann Peden - Comparative Health Information Management (2004).

Anne Claire Donovan - Hospital dietary services: A planning guide (Hospital and medical facilities series) (1966).

Anthony T. Cobb , Leading Project Teams: The Basics of Project Management and Team Leadership (Apr 6, 2011).

Applied Crisis Communication and Crisis Management: Cases and Exercises by W. (William) Timothy Coombs (Jun 11, 2013).

Applying Quality Management in Healthcare, Third Edition by Diane L. Kelly (Jul 18, 2011).

Arthur H. Bell and Dayle M. Smith , Management Communication (Jan 7, 2010.

Aspen Health & Administration Development Group - Oncology Services Administration: Forms, Checklists and Guidelines (1998).

Beaufort B. Longest and Kurt Darr - Managing Health Services Organizations and Systems (2008).

Boaz Ronen, Joseph S. Pliskin, and Shimeon Pass - Focused Operations Management for Health Services Organizations (2006).

Changemaking: Tactics and resources for managing organizational change by Richard Bevan (Mar 6, 2011).

Charles E. Housley - Controlling Hospital Supply Inventories: A Collection of Articles from Hospital Material Management Quarterly (1983).

Charles E. Phelps - Health Economics (4th Edition) (2009).

Charles J. Austin and Stuart B. Boxerman - Information Systems for Healthcare Management, Sixth Edition (2003).

Chris H. Miller BA MS PhD and Charles John Palenik MS PhD MBA , Infection Control and Management of Hazardous Materials for the Dental Team, 4e (INFECTION CONTROL & MGT/ HAZARDOUS... (Mar 9, 2009).

Cindy A. Gassiot, Vicki L. Searcy, and Christina W. Giles - Medical Staff Services Handbook: Fundamentals & Beyond (2006).

Conflict Management: A Practical Guide to Developing Negotiation Strategies by Barbara A. Budjac Corvette Ph.D. (Feb 17, 2006).

Cooper - Health Care Marketing Management (2007).

D. Reis Miranda, D.W. Ryan, W.B. Schaufeli, and V. Fidler - Organisation and Management of Intensive Care: A Prospective Study in 12 European Countries (Update in Intensive Care and Emergency Medicine) (1997).

Dana C. McWay - Legal Aspects of Health Information Management (The Health Information Management Series) (2003).

Dana C. McWay - Today's Health Information Management: An Integrated Approach (2007).

Daniel B. Mclaughlin and Julie M. Hays - Healthcare Operations Management (May 15, 2008).

Daniel Farb - Total Quality In Hospitals (2007).

Daniel Farb and Bruce Gordon - Infection Control in Healthcare Facilities Guidebook: A Concise Compliance Guide for Healthcare Staff and Management (2006).

David Goldschmitt and Robert Bonvino - Medical Disaster Response: A Survival Guide for Hospitals in Mass Casualty Events (2009).

David W. Young - Management Accounting in Health Care Organizations (2008).

David W. Young and Richard B. Saltman - The Hospital Power Equilibrium: Physician Behavior and Cost Control (Johns Hopkins Series in Contemporary Medicine and Public Health) (1985).

Dean F. Sittig , Electronic Health Records: Challenges in Design and Implementation (Nov 28, 2013).

Dean S. Ammer - Purchasing and Materials Management for Health-Care Institutions (1983).

Dennis D. Pointer and Charles M. Ewell - Really Governing: How Health System and Hospital Boards Can Make More of a Difference (1995).

Diane Huber - Leadership and Nursing Care Management (2009).

Diane L. Kelly - Applying Quality Management in Healthcare, Second Edition: A System's Approach (2006).

Diane L. Kelly , Applying Quality Management in Healthcare, Third Edition (Jul 18, 2011).

Diversity in Organizations by Myrtle P. Bell (May 17, 2011).

Don Griffin - Hospitals: What They Are and How They Work (2006).

Effective Crisis Communication: Moving From Crisis to Opportunity by Robert R. Ulmer, Timothy L. Sellnow and Matthew Seeger (Nov 3, 2010).

Eliezer Geisler, Koos Krabbendam, and Roel Schuring - Technology, Health Care, and Management in the Hospital of the Future (2003).

Essentials Of Environmental Health (Essential Public Health) by Robert H. Friis (Dec 7, 2010).

Essentials Of Health Care Marketing by Eric N. Berkowitz (Feb 9, 2006)

Essentials Of Health Care Marketing by Eric N. Berkowitz (Sep 10, 2010)

Essentials of Strategic Planning in Healthcare by Jeffrey P. Harrison (Jul 1, 2010).

Etienne Minvielle and John R. Kimberly - The Quality Imperative: Measurement and Management of Quality in Healthcare (2000).

Eugene S. Schneller, Larry R. Smeltzer, and Lawton Robert Burns - Strategic Management of the Health Care Supply Chain (2006).

Everett A. Johnson and Richard L. Johnson - New Dynamics for Hospital Boards (1994).

Evidence-Based Management in Healthcare by David J. Fine, Richard D'Aquila and Anthony R. Kovner (Apr 15, 2009).

Financial Management Strategies for Hospitals and Healthcare Organizations: Tools, Techniques, Checklists and Case Studies by David Edward Marcinko and Hope Rachel Hertico (Sep 5, 2013).

Frans C.A. Jaspers, Alvin R. Tarlov, and Eric L. Vrijland - Health Manpower Planning 4: Methods and Strategies for the Maintenance of Standards and for Cost Control (1983).

Gerald L. Glandon, PhD, Donna J. Slovensky and RHIA , Information Systems for Healthcare Management, Eighth Edition (Sep 9, 2013).

Gerald L., Ph.d. Glandon, Detlev H. Smaltz, and Donna J.- Austin and Boxerman's Information Systems For Healthcare Management, Seventh Edition (2008).

Harvard Business Essentials: Performance Management: Measure and Improve the Effectiveness of Your Employees by Harvard Business School Press (Apr 1, 2006).

Health Care Administration: Managing Organized Delivery Systems, 5th Edition by Lawrence F. Wolper (Apr 12, 2010).

Health Care Information Systems: A Practical Approach for Health Care Management by Karen A. Wager, Frances W. Lee and John P. Glaser (Aug 5, 2013).

Health Care Market Strategy by Steven G. Hillestad and Eric N. Berkowitz (Jul 6, 2012).

Health Care Operations Management: A Quantitative Approach To Business And Logistics by James R. Langabeer II (Aug 13, 2007).

Health Operations Management: Patient Flow Logistics in Health Care (Routledge Health Management) by Jan Vissers and Roger Beech (Nov 23, 2005).

Health Policymaking in the United States, Fifth Edition by Beaufort B. Longest and Jr. (May 15, 2010).

Healthcare Operations Management, Second Edition by Daniel B. McLaughlin and John R. Olson (Jul 30, 2012).

Hospital Accreditation Standards 2013 (HS13A) by The Joint Commission (Nov 15, 2012).

Hospital Accreditation Standards 2013 (HS13A) by The Joint Commission (Nov 15, 2012).

Hospital Accreditation Standards by Jcr (Dec 1, 2013).

Hospital Administration and Human Resource Management by D. K. Sharma and R.C. Goyal (Jan 30, 2010).

Hospital Administration and Management: A Comprehensive Guide by Gupta (Sep 1, 2009.

Hospital Administration and Management: Theory and Practice by S.L. Goel (Mar 30, 2007).

Hospital Operations: Principles of High Efficiency Health Care (FT Press Operations Management) by Wallace J. Hopp and William S. Lovejoy (Nov 9, 2012.

Hospital Reimbursement: Concepts and Principles by Kyle Herbert (Jun 5, 2012).

Hospital Social Work: The Interface of Medicine and Caring by Joan Beder (Jan 20, 2006).

Human Factors in Project Management: Concepts, Tools, and Techniques for Inspiring Teamwork and Motivation by Zachary Wong(Jun 22, 2007).

Icon Group International - The 2009 Report on Medical Waste Management Services: World Market Segmentation by City (2009).

Icon Group International - The 2009-2014 Outlook for Medical Waste Management Services in Asia (2009).

Icon Group International - The 2009-2014 Outlook for Medical Waste Management Services in Europe (2009).

Icon Group International - The 2009-2014 Outlook for Medical Waste Management Services in The Middle East (2009).

Information Systems and Healthcare Enterprises by Roy Rada (Jul 3, 2007).

Information Systems for Healthcare Management, Eighth Edition by Gerald L. Glandon, PhD, Donna J. Slovensky and RHIA (Sep 9, 2013).

Innovations in Hospital Management: Success with Limited Resources by Rufino L Macagba (Jun 21, 2010).

Introduction To Health Care Management by Sharon B. Buchbinder and Nancy H. Shanks (Jul 19, 2011)

Introduction to Healthcare Quality Management by Patrice Spath (Jul 1, 2009).

Introduction to Healthcare Quality Management, Second Edition by Patrice L. Spath (Jul 23, 2013).

Introduction to the Financial Management of Healthcare Organizations, Fifth Edition by Michael Nowicki (Jun 20, 2011).

J. Connell - Medical tourism: Sea, sun, sand and ... surgery, Tourism Management (2006) .

Jack Rabin - Handbook on Human Service Administration (Public Policy Administration and Public Policy, Vol 34) (1988).

James D. Berkley - Leadership Handbook of Management and Administration (2008).

James E. Lukaszewski , Lukaszewski on Crisis Communication: What Your CEO

Needs to Know About Reputation Risk and Crisis Management (Mar 11, 2013).

James R. Langabeer - Health Care Operations Management: A Quantitative Approach to Business and Logistics (2007).

James S. O'Rourke, Management Communication (5th Edition) (Jan 16, 2012.

James W. Henderson - Health Economics and Policy (2008).

John A. Robertson - Ethics committees in hospitals: alternative structures and responsibilities: Issues in Law & Medicine (2005)

John A. Witt - Building a Better Hospital Board (Management Series / American College of Healthcare Executives) (1987).

John Brockman , Thinking: The New Science of Decision-Making, Problem-Solving, and Prediction (Oct 29, 2013

John R. Snyder and Donald A. Senhauser - Administration and Supervision in Laboratory Medicine (1989).

Joseph Karlton Owen - Modern Concepts of Hospital Administration (1962).

Joseph P. Newhouse, Shan Cretin, and Christina J. Witsberger - Predicting hospital accounting costs.: Health Care Financing Review (2005) .

Joseph S. Eastern - Medical records: what to keep (Managing Your Dermatology Practice): Skin & Allergy News (2005).

Joseph Tan - Adaptive Health Management Information Systems: Concepts, Cases, and Practical Applications, Third Edition (2009).

Joseph Tan - E-Health Care Information Systems: An Introduction for Students and Professionals (2005).

Judge Huss and Marlene Coleman - Start Your Own Medical Practice: A Guide to All the Things They Don't Teach You in Medical School about Starting Your Own Practice (2006).

Justin Keen - Information Management in Health Services (Health Services Management) (1993).

Karen A. Wager, Frances Wickham Lee DBA, John P. Glaser, and Lawton Robert Burns - Managing Health Care Information Systems: A Practical Approach for Health Care Executives (2005).

Karl Smith and P.K. Imbrie - Teamwork and Project Management (2005).

Laurinda Beebe - Ethical Challenges in the Management of Health Information (2006).

Lawrence Wolper - Health Care Administration, Fourth Edition: Planning, Implementing, and Managing Organized Delivery Systems (2004).

Leadership in Healthcare: Essential Values and Skills (ACHE Management) by Carson F. Dye (Feb 28, 2010).

Leading a Hospital Turnaround: A Practical Guide (ACHE Management Series) by Anthony K. Jones (Jun 19, 2013).

Lena L. Deter - Advanced Medication Administration Skills (2006).

Leonard Berry and Kent Seltman, Management Lessons from Mayo Clinic: Inside One of the World's Most Admired Service Organizations (May 19, 2008).

Linda E. Swayne, Jack Duncan, and Peter M. Ginter -Strategic Management of Health Care Organizations (5th Edition) (2007).

Management Lessons from Mayo Clinic: Inside One of the World's Most Admired Service Organizations by Leonard Berry and Kent Seltman (May 19, 2008).

Management of Organizational Behavior (10th Edition) by Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard and Dewey E. Johnson (Jul 28, 2012).

Management by Richard L. Daft (Feb 22, 2013).

Managing a Modern Hospital by A. V. Srinivasan (Jun 23, 2008).

Marcus B. Simpson and MD - Strategies for Centralized Blood Services (2006).

Margaret A. Skurka - Health Information Management: Principles and Organization for Health Information Services (2003).

Margaret Flettre Skurka - Health Information Management in Hospitals: Principles and Organization for Health Record Services (1994).

Margaret Townsend, Charlotte C. Eason, Pamala F. Burch, and Jeanne Pfeiffer-Ewens - Medical Assisting: A Commitment to Service-Administration, Clinical Competencies (Medical Assisting: Commitment to Service-Administrative and Clinical Competencies) (2002).

Maria Todd - Handbook of Medical Tourism Development (2010).

Marketing Health Services, Second Edition by Richard K. Thomas (Dec 21, 2009).

Marlene Caroselli - Leadership Skills for Managers (2000).

Medical Office Administration: A Worktext, 2e (Evolve Learning System Courses) by Brenda A. Potter BS CPC-I CPC (Apr 7, 2009).

Merida Johns - Information Management For Health Care Professions (The Health Information Management Series) (2002).

Mervyn Singer and Ian Grant - ABC of Intensive Care (ABC Series) (1999).

Michael Drummond, Mark J. Sculpher, George W. Torrance, and Bernie J. O'Brien - Methods for the Economic Evaluation of Health Care Programmes (2005).

Michael Geffen - Guide to Computerized Patient Accounting Systems (1989).

Michael Hogue - Pharmacist's Guide to Compensation for Medication Management Services (2008).

Michael Nowicki - The Financial Management of Hospitals and Healthcare Organizations (2004).

Michele V., RN Sare and LeAnn, RN Ogilvie - Strategic Planning for Nurses: Change Management in Health Care (2009).




Michelle A. Green and Mary Jo Bowie - Essentials of Health Information Management: Principles and Practices (2007).

Milica Z. Bookman and Karla R. Bookman - Medical Tourism in Developing Countries (2007).

Mohan Garg and Barbara M. Barzansky - The Medicare System of Prospective Payment: Implications for Medical Education and Practice (1986).

Nancy Bieber , Decision Making and Spiritual Discernment: The Sacred Art of Finding Your Way (Art of Spiritual Living) (Oct 15, 2010).

National Health Service Estates - Materials Management (Supply, Storage and Distribution) in Healthcare Facilities (1998).

Nitin H Mehta - Hospital accounting systems and controls (1977).

Nursing Administration: Scope and Standards of Practice (ANA, Nursing Administration: Scope and Standards of... by American Nurses Association (Apr 30, 2009).

Nursing in Today's World by Dr. Janice Rider Ellis RN PhD ANEF and Ms. Celia Love Hartley RN MN ANEF (Sep 8, 2011).

Operating Room Leadership and Management by Alan D. Kaye, Charles J. Fox III and Richard D. Urman (Nov 19, 2012).

Outlines & Highlights for Health Care Administration: Planning, Implementing, and Managing Organized Delivery Systems by Wolper (2006).

Patient Satisfaction to Patient Delight: A Study of Patient Satisfaction in In-Patient Department by SakshiKhandelwal (Sep 21, 2010).

Patrick W. Marsek and Frances Sharpe - The Complete Idiot's Guide to Medical Tourism (2009).

Paul J. Feldstein - Health Care Economics (Delmar Series in Health Services Administration) (2004).

Paul V Richter - Hospital disaster preparedness: Meeting a requirement or preparing for the worst? (Healthcare facilities management series) (1997).

Performance Management (3rd Edition) by Herman Aguinis (Jan 20, 2012).

Pharmacy Management, Leadership, Marketing, And Finance by Marie A. Chisholm-Burns, Allison M. Vaillancourt and Marv Shepherd (Oct 4, 2012).

Principles of Information Systems) by Ralph Stair and George Reynolds (Jan 1, 2011).

Project Management for Healthcare (ESI International Project Management Series) by David Shirley (Apr 25, 2011).

Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality (7th Edition) by David L. Goetsch and Stanley Davis(Jan 13, 2012).

Reimagining Global Health: An Introduction (California Series in Public Anthropology) by Paul Farmer, Arthur Kleinman, Jim Yong Kim and Matthew Basilico (Sep 18, 2013).

Reinhold Haux, A. Winter, Elske Ammenwerth, and Birgit Brigl -

Strategic Information Management in Hospitals: An Introduction to Hospital Information Systems (Health Informatics) (2004).

Rexford E. Santerre and Stephen P. Neun - Health Economics: Theory, Insights, and Industry Studies (2009).

Richard Joss and Maurice Kogan - Advancing Quality: Total Quality Management in the National Health Service (Health Services Management) (1995).

Richard K. Thomas , Marketing Health Services, Second Edition (Dec 21, 2009).

Rick Iedema - The Discourse of Hospital Communication: Tracing Complexities in Contemporary Health Organizations (2007).

Robert H. Vaughn , Decision Making Training (ASTD Trainer's WorkShop Series (Mar 25, 2010).

Robert J. Hickok - Physical Therapy Administration and Management (1983).

Roberta C. Weiss - Your Career in Administrative Medical Services (1996).

Robyn Walker , Strategic Management Communication for Leaders (Mar 1, 2010).

Rod Sheaff - Responsive Healthcare: Marketing for a Public Service (Health Services Management) (2001).

Ronald M Perkin, James D Swift, Dale A Newton, and Nick G Anas - Pediatric Hospital Medicine: Textbook of Inpatient Management (2007).

Ruby Parker Puckett, American Society for Healthcare Food Service Administrators, and Carlton Green - Food Service Manual for Health Care Institutions (2004).

Sarah E. Allison and Katherine E. McLaughlin-Renpenning - Nursing Administration in the 21st Century: A Self-Care Theory Approach (1998).

Seung-Hee Nah and Egbe Osifo-Dawodu - Establishing Private Health Care Facilities in Developing Countries: A Guide for Medical Entrepreneurs (2007).

Shahid Akhtar - Low-Cost Rural Health Care and Health Manpower Training (1980).

Shahram Heshmat - Framework for Market-Based Hospital Pricing Decisions (Haworth Marketing Resources) (1993).

Sherman Folland, Allen Goodman, and Miron Stano - Economics of Health and Health Care (6th Edition) (2009).

Shirley Johnson-Lans - A Health Economics Primer ( 2005).

Social Work in the Hospital Setting: Interventions by Cesar M. Garces Carranza (May 8, 2013).

Stephanie Green and Pauline Young - The Essential Medical Secretary: Foundations for Good Practice ( 2004).

Stephen Ball, Susan Horner, and Kevin Nield - Contemporary Hospitality and Tourism Management Issues in China and India: Today's Dragons and Tigers (2007).

Stephen Morris, Nancy Devlin, and David Parkin - Economic Analysis in Health Care (2007).

Strategic Customer Service: Managing the Customer Experience to Increase Positive Word of Mouth, Build Loyalty... by John A. Goodman (May 13, 2009).

Strategic Management of the Health Care Supply Chain by Eugene S. Schneller, Larry R. Smeltzer and Lawton Robert Burns (Feb 17, 2006).

Strategic Marketing For Health Care Organizations: Building A Customer-Driven Health System by Philip Kotler, Joel Shalowitz MD MBA and Robert J. Stevens (May 9, 2008).

Strauss and Mayer's Emergency Department Management by Robert W. Strauss and Thom A. Mayer (Dec 20, 2013).

Sylvia Clarke and Gary Rosenberg - Social Workers in Health Care Management: The Move to Leadership (1987).

Teamwork and Project Management (Basic Engineering Series and Tools) by Karl Smith (Aug 20, 2013).

The Art of Negotiation: How to Improvise Agreement in a Chaotic World by Michael Wheeler (Oct 8, 2013).

The Definitive Guide to Emergency Department Operational Improvement: Employing Lean Principles with Current ED... by Jody Crane MD MBA and Chuck Noon PHD (Apr 22, 2011).

The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done (Harperbusiness Essentials) by Peter F. Drucker(Jan 3, 2006).

The Financial Management of Hospitals and Healthcare Organizations by Michael Nowicki (Nov 1, 2007).

The Innovator's Prescription: A Disruptive Solution for Health Care by Clayton M. Christensen, Jerome H. Grossman M.D. and Jason Hwang M.D. (Dec 4, 2008).

The Joint Commission , Hospital Accreditation Standards 2013 (HS13A) (Nov 15, 2012).

The Leadership Pipeline: How to Build the Leadership Powered Company by Ram Charan, Stephen Drotter and James Noel (Jan 11, 2011).

The Strategic Management of Health Care Organizations by Peter M. Ginter (Mar 18, 2013).

The VIP floors.(case study)(better hospital accomodation): An article from: The Hastings Center Report by Cong Yali, Hu Linying and James Dwyer (Jul 14, 2006).

Thomas E. Getzen - Health Economics and Financing (2006).

Victor Sower - Benchmarking for Hospitals: Achieving Best-in-class Performance Without Having to Reinvent the Wheel (2007).

Wallace J. Hopp and William S. Lovejoy , Hospital Operations: Principles of High Efficiency Health Care (FT Press Operations Management) (Nov 9, 2012).

William J. Ward - Health Care Budgeting and Financial Management for Non-Financial Managers (1993).

William L. Scheyer - Handbook of Health Care Material Management (1985).

William Winston, Robert E Stevens, David L Loudon - Fundamentals of Strategic Planning for Healthcare Organizations (1996).

William Winston, Robert L Berl, and Robert Sweeney - Cases and Select Readings in Health Care Marketing (Haworth Series in Marketing and Health Services Administration, No 2) (1989).

World Class Diversity Management: A Strategic Approach by R. Roosevelt Thomas (Aug 9, 2010).

World Health Organization - Investigating Practices in Health Manpower Planning: Report on a Country Case Study (1986).

# المحتوى العلمي للكتاب

- المدخل (٢٥) الاختصاصات التنظيمية – الإستراتيجية والتنفيذية – خدمات المستشفيات.
- المدخل (٢٦) الاختصاصات التنظيمية النوعية – خدمات المستشفيات.
- المدخل (٢٧) الاختصاصات التنظيمية القانونية واللائحية – خدمات المستشفيات.
- المدخل (٢٨) إدارة خدمات التسويق الطبـــــي.

## الجـزء الرابع :

## إدارة الخدمات الطبيـة :

- قدسية المهنة ترسخ جودة الحيـــاة.

إدارة الخدمات الطبية الأساسية:

- المدخل (٢٩) المحددات الإدارية للخدمات الطبية الأساسية.
- المدخل (٣٠) إدارة خدمات العيادات الخارجية.
- المدخل (٣١) إدارة خدمات الاستقبال والطوارئ.
- المدخل (٣٢) إدارة خدمات القسم الداخلي.
- المدخل (٣٣) إدارة خدمات العمليات الجراحية.
- المدخل (٣٤) إدارة خدمات التمريض.

إدارة الخدمات الطبية المعاونة:

- المدخل (٣٥) المحددات الإدارية للخدمات الطبية المعاونة.
- المدخل (٣٦) إدارة خدمات المختبر ( المعامل ).
- المدخل (٣٧) إدارة خدمات بنك الـــــدم.
- المدخل (٣٨) إدارة خدمات الأشعة التشخيصية.
- المدخل (٣٩) إدارة خدمات التعقيم المركزي .
- المدخل (٤٠) إدارة خدمات الصيدلـــــــة.

إدارة الخدمات الطبية التخصصية:

- المدخل (٤١) المحددات الإدارية للخدمات الطبية التخصصية.
- المدخل (٤٢) إدارة خدمات العناية المركزة.
- المدخل (٤٣) إدارة خدمات الرعاية المركزة للأطفال.
- المدخل (٤٤) إدارة خدمات الغسيل الكلـــوي.
- المدخل (٤٥) إدارة خدمات العلاج الطبيعـــــي.
- المدخل (٤٦) إدارة خدمات علاج الأورام.

## الجـزء الخامس :

## إدارة الخدمات الإدارية الطبية

- الخدمات الإدارية عصب الخدمات الطبية.
- المدخل (٤٧) المحددات الإدارية للخدمات الإدارية الطبية.
- المدخل (٤٨) إدارة خدمات التغذية العلاجية.
- المدخل (٤٩) إدارة خدمات التسجيل الطبـــي.
- المدخل (٥٠) إدارة خدمات الشئون الهندسية الطبية.
- المدخل (٥١) إدارة خدمات الموارد البشرية الطبية.

| الصفحـة | فهرست الجـزء السادس |
|---|---|

## الجزء السادس :
## الإدارة المعاصـــرة .. المدير المعاصر .. المهارات الإدارية
## Contemporary Manger .. Administrative Skills